

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Liiketalous, ICT ja Bioalat

2014

Riina Reunanen

# VALMENTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN FINANSSIALALLA

– käsikirja POP Pankin esimiehille



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Riina Reunanen

# VALMENTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN FINANSSIALALLA – KÄSIKIRJA POP PANKIN ESIMIEHILLE

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia nykypäivän esimiestyötä - sen muutoshaasteita, mahdollisuuksia ja kykyä parantaa tuloksellisuutta. Esimiestyön toteutusta lähestyttiin valmentavan suorituksen johtamisen avulla, jolloin esille nousivat organisaation esimiestyön puitteet, esimiesten kouluttaminen ja valmentavan johtamisotteen toteuttaminen päivittäisjohtamisessa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia millä toimenpiteillä, työkaluilla ja osaamisella kohdeorganisaation esimiehet voivat parantaa yksikkönsä valmentavaa suorituksen johtamista ja esimiestyötä päivittäisjohtamisen viitekehysessä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi kotimainen POP Pankki ryhmään kuuluva osuuspankki.

Tutkimuksessa havaintoja tarkasteltiin valitun teoreettisen viitekehysten kautta. Tässä työssä esiteltiin suorituksen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2001) sekä valmentava suorituksen johtaminen liiketoimintajohtamisen viitekehysessä (Kansanen 2004). Tutkimus toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä, jossa viitekehysten pohjalta tutustuttiin lähdemateriaaliin. Menetelmän tavoitteena oli ilmiön ymmärtäminen havaintoja pelkistämällä ja luokittelemalla. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin taulukkomallista esitystapaa, jolla osoitettiin teoriaosuuden pohjalta muodostetut teemat ja luokittelut, sekä näiden väliset riippuvuudet. Nämä luokittelut toimivat pohjana käsikirjan rakenteelle ja ne järjesteltiin käsikirjaan johtamisen vuosikellon mukaisesti. Tällä rakenneratkaisulla pyrittiin edesauttamaan esimiesten päivittäisjohtamisen toimintojen aikataulutusta ja suunnittelua.

Kehittämishankkeessa tutkittiin esimiestyön, päivittäisjohtamisen ja valmentavan suorituksen johtamisen taustaa, termejä sekä toimenpiteitä ja näiden perusteella tuotettiin asiantuntijaorganisaatiolle valmentavan suorituksen johtamisen käsikirja. Käsikirjan avulla organisaatio pystyy yhtenäistämään ja kehittämään johtamisprosessejaan, ja siten parantamaan tuloksellisuuttaan, tehokkuuttaan sekä jatkuvaa suorituksen parantamista. Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että johtamismallin toteutuksessa on oleellista, että organisaation johto vastaa käsitteiden ja tavoitteiden selventämisestä esimiehille. Tuloksista nousi esille myös se seikka, että esimiehet tarvitsevat riittävät tiedot ja koulutuksen johtamismallin käytöstä ja sen eduista. Näin varmistetaan, että suoritusta johdetaan juuri ihmisten, ei asioiden kautta. Käsikirja esittelee eri toimintoja ja työkaluja valmentavan suorituksen johtamisen toteuttamista ja kehittämistä varten. Sen avulla on myös pyritty päivittämään organisaation olemassa olevia työkaluja kuten kehitys- ja tavoitekeskustelulomakkeita, jotka on esitetty työn liite-osiossa.

ASIASANAT:

Esimiestyö, esimies, päivittäisjohtaminen, suorituksen johtaminen, valmentava johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

2014 | Part 1 92 + Part 2 75

Markku Heikkilä

Riina Reunanen

# COACHING PERFORMANCE LEADERSHIP IN FINANCING – A MANUAL FOR BANK MANAGERS

The Purpose of the thesis was to study present-day leadership – challenges to change, opportunities and ability to improve profitability. Execution of leadership was approached with use of managing coaching performance, and as a result there came up the issues of framework of leadership execution, training of manager and coaching leadership in daily management. The objective was to study which activities, tools, and knowledge the target organization's managers could use to improve their units' coaching performance leadership, and daily management. The organization used for this study is the Finnish Osuuspankki, of the POP Pankki group.

The findings were reviewed through the chosen theoretical framework of performance management (Sydänmaanlakka 2001) and coaching performance leadership within business management (Kansanen 2004). The study was executed as a qualitative content analysis which explored source materials based on the theoretical framework. This method was used in order to understand the event by simplifying and classifying the observations. To analyze the results, table formatting was utilized to demonstrate themes and classifications, and correlations between them, based on the theory. These classifications formed the basis for the structure of the manual, and they were organized into a manual based on yearly management calendar. This structure aims to assist the scheduling and planning of daily management tasks for managers.

This development project studied the terms and activities of leadership, daily management and coaching performance leadership, and produced a manual of coaching performance leadership for organization of specialists. The manual enables the organization to integrate and develop leadership processes, and therefore improve their productivity, efficiency, and sustainability. The results of the study indicate that when executing a leadership model, it is fundamental for the top management to undertake the responsibility of clarifying the concepts and targets for the operating managers. It is also essential for managers to receive sufficient information and training for the usage and benefits of the leadership model. In this way, it can be ascertained that performances are managed through people, not through items. The manual introduces different functions and tools for the execution and development of coaching performance leadership. With use of the manual, the organization also intends to update its existing tools, such as the development and personal goal planning forms found in the Appendix of this thesis.

## KEYWORDS:

Leadership, manager, daily management, performance management, coaching performance leadership

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>9</b>
2.1 Kehittämishankkeen tausta ja tavoite	9
2.2 Tutkimusongelman muotoilu ja rajaus	11
2.3 Tutkimusasetelma ja kehittämishankkeessa käytettävät menetelmät	12
2.4 Teoreettinen viitekehys	14
2.5 Finanssiala tänään	16
2.6 Kohdeorganisaation esittely – POP Pankkiryhmä	17
2.6.1 Työn hyödynnettävyys esimiestyön kehittämisessä	18
<b>3 ESIMIESTYÖ JA PÄIVITTÄISJOHTAMINEN</b>	<b>20</b>
3.1 Uudistuva johtajuus	20
3.2 Esimiestyön toteutuminen päivittäisjohtamisessa	22
3.2.1 Esimiestyönrooli ja sen merkitys organisaatiossa osana johtamisjärjestelmää	24
3.2.2 Ihmisten johtamisen vuosikello	25
3.2.3 Esimiehen roolit ja johtajuustyyli	26
3.2.4 Merkityksellisyyden luonti ja työn reunaehdot	28
<b>4 SUORITUKSEN JOHTAMINEN</b>	<b>30</b>
4.1 Toiminta-ajatus, arvot, visio ja kulttuuri osana suorituksen johtamista	31
4.2 Johtamismallin liitäntä strategiaan	32
4.3 Esimiehen rooli suorituksen johtamisessa	34
4.4 Tavoitteet ohjaamassa toimintaa	35
4.5 Tehokas ryhmä edesauttaa organisaation menestystä	36
4.6 Yksilön toiminnan kehittäminen	37
4.6.1 Arvostus esimiestyössä	39
4.6.2 Luottamuksen rakentaminen	40
4.6.3 Vuorovaikutus ja kommunikointi	42
4.7 Suorituksen johtamisen toiminnot	44
4.7.1 Päivittäisjohtamisen osa-alueet	45
4.7.2 Säännöllinen palaverikäytäntö	47
4.7.3 Suunnittelukokoukset – ryhmän kehityskeskustelut	48

4.7.4 Kehityskeskusteluiden tavoitteet suorituksen johtamisessa	49
4.7.5 Tiimin suunnittelu- ja kehityskeskustelut osana suorituksen johtamista	51
4.8 Osaaminen organisaation menestystekijänä	52
4.9 Palaute reflektoinnin välineenä	55
4.9.1 Suoritusarviointi osana palauteprosessia	56
4.10 Tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen	58
<b>5 VALMENTAVA JOHTAMINEN</b>	<b>60</b>
5.1 Valmentavan johtamisen vaiheet	64
5.2 Esimies valmentavana johtajana	65
5.3 Johdon sitoutuminen ja esimiesten kouluttautuminen	67
5.4 Ratkaisukeskeisellä toimintatavalla parempiin tuloksiin	68
5.5 Tavoitteet valmentavassa johtamisessa	69
5.5.2 Avaintavoite suuntaamassa toimintaa	72
5.6 Motivaation ja motivoinnin merkitys	72
5.7 Ryhmän toiminta ja ryhmädynamiikka	75
5.8 Palautteen merkitys valmentavassa johtamismallissa	76
5.9 Tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen	77
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>79</b>
6.1 Kehittämishankkeen tulokset ja työn onnistuminen	79
6.2 Tutkimusongelman ratkaisu ja johtopäätökset käsikirjan laadinnan pohjana	82
6.3 Kehittämishankkeesta johdetut kehitysehdotukset	84
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	90
6.5 Jatkotutkimus mahdollisuudet	91
<b>LÄHTEET</b>	<b>92</b>

## LIITTEET

Liite 1. Sisällönanalyysin yhteenvedotaulukko.

## KUVIOT

Kuvio 1. Suorituksen johtamisen viitekehys.

15

Kuvio 2. Suorituksen johtamisen ulottuvuudet.	33
Kuvio 3. Suorituksen johtamisen käytäntö.	46
Kuvio 4. Suoritusarvioinnin rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa - strategisen henkilöstöjohtamisen malli.	58
Kuvio 5. Valmentava suorituksen johtaminen osana liiketoimintajohtamista.	61
Kuvio 6. Valmentava johtaminen vs. traditionaalinen johtaminen.	62

# 1 JOHDANTO

Uusi johtamisenparadigma vaatii niin yrityksiltä kuin toimialoilta liikkuvuutta ja tulevaisuudenlukutaitoa, sillä nykypäivän johtaminen ja esimiestyö kohti menestyvää, hyvinvoivaa ja tuloskykyistä organisaatiota on ehkä haasteellisempaa kuin koskaan (Hamel 2007, 8, 10; Työterveyslaitos 2013). Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ei riitäkään aiempi ajattelu asioiden johtamisesta, vaan muutokset ympäristössä vaativat uudistuksia ja uudistamista myös ihmisten johtamisessa. Puhutaan ihmisten johtajista, joissa kulminoituu ajatus ihmisten innostamisesta tunteiden avulla eikä järkeen pohjautuvalla valvonnalla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 106–109.) Ajatusmalli koskee myös finanssialaa, jolla muutokset ovat olleet voimakkaita ja palvelut ovat siirtyneet yhä enemmän mobiiliin puolel-le. Tämä osaltaan vaatii johtamisen muutosta, jotta ala kykenee vastaamaan sille asetettuihin haasteisiin. Tätä muutosta tukee osaltaan johtamisen ”ismien” muuttuminen valvonnasta ja käskevästä kulttuurista kohti tukea ja valmennusta. (Carlsson & Forssell 2012, 14; Räsänen 2007, 13; Työterveyslaitos 2013.)

Johtamista, jonka ajatusmaailma perustuu eettisesti kestäväälle, ihmisarvoa kunnioittavalle, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovalle johtamiselle, kutsutaan valmentavaksi johtamiseksi (Carlsson & Forssell 2012, 25). Valmentava suorituksen johtaminen tähtää siihen, että esimiehet valmentajina saavat alaisensa syttymään, innostumaan ja kehittymään. Hyvään johtamiseen liittyy olennaisesti myös se, miten saamme ihmiset oppimaan itsenäisen ajattelun ja oivaltamisen idean ja samassa tekemään yhteistyötä ja ottamaan vastuuta omasta työstään ja tavoitteistaan. (Aaltonen ym. 2011, 191.)

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii POP Pankkiryhmään kuuluva itsenäinen osuuspankki, jossa kehittämishankkeen avulla haluttiin selvittää nykypäivän esimiestyön ilmenemismuotoja, sekä valmentavan suorituksen johtamisen toteuttamismahdollisuuksia päivittäisjohtamisen viitekehyksessä. Kehittämishankkeessa tutkittiin valmentavan suorituksen johtamisen työkaluja ja tuotettiin asi-antuntijaorganisaatiolle *valmentavan suorituksen johtamisen käsikirja*, jonka

avulla pyritään tarjoamaan esimiehille työkaluja päivittäisen johtamisen ja valmentamisen tueksi, sekä samassa yhtenäistämään esimiestyön ja päivittäisjohtamisen aluetta. Hankkeen tarkoituksena oli avata esimiehille valmentavan suorituksen johtamisen käsitteistöä ja taustaa, jolloin uuden, koko organisaation esimiestason käsittävän johtamismallin käyttöönotto saa parhaan mahdollisuuden toteutua jokapäiväisessä johtamistyössä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena sisällönanalyysinä, jossa tavoitteena oli ilmiön ymmärtäminen havaintoja pelkistämällä. Aineistohankintamenetelminä käytettiin valmiita dokumentteja, ja aineiston pohjalta määriteltiin aihealueen keskeiset käsitteet, joiden avulla pyrittiin luomaan selkeä ja johdonmukainen rakenne esimiestyön käsikirjalle.

Tutkijan oma asema tutkimuksessa asemoitui sitä kautta, että hän itse toimii kolmatta vuotta finanssialalla kohdeorganisaation lähiesimiehenä. Tutkija halusi uutena esimiehenä lisätä omaa osaamistaan esimiestyön osa-alueista ja valmentavasta suorituksen johtamisesta, sekä samalla tuottaa hyödyllistä ja kohdeorganisaation tarpeita vastaavaa materiaalia muiden esimiesten käyttöön. Jokaisella esimiehellä on erilainen tapa motivoida, kannustaa ja tukea alaisiaan, ja tutkija halusikin osaltaan tällä työllä selventää omaa tapaansa toimia esimiehenä. Aiheen valintaan ovat osaltaan vaikuttaneet myös työelämämuutokset, jotka luovat vaatimuksia uudentylaiselle johtamiskäsitykselle ja osoittavat finanssialallakin toteutetun vanhanmallisen johtamistavan tulleen tiensä päähän. Työn tuloksilla pyritään muodostamaan käyttökelpoisia kehitysehdotuksia organisaation käyttöön, sekä toimimaan mahdollisten jatkotutkimusten pohjana.

Valmentava johtaminen nähdään jatkuvasti yleistyvänä tulevaisuuden johtamissuuntana. Kehittämishankkeen tulosten mukaan tulevaisuudessa menestyäkseen organisaation on muutettava esimiestyötään ja johtamiskulttuuriaan tähän suuntaan, sillä tulosten saavuttaminen tulee tapahtumaan hyvinvoivan henkilöstön kautta. Valmentava johtaminen vaatii toteutuakseen ylimmän johdon tuen, selkeän strategisen linjauksen, koulutetut esimiestason tekijät, sekä toimivat työkalut, jotta muutos johtamisessa saadaan aikaan.



## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kehittämishankkeen tausta ja tavoite

Tapoja toteuttaa esimiestyötä on yhtä monta kuin on esimiehiäkin. Usein tilanne on se, että esimiestyölle ei ole organisaatiossa määritelty sisältöä tai tavoitetta, jolla osoitettaisiin toivottu tapa johtaa ja tehdä esimiestyötä. Tällä on puolestaan suora yhteys esimiestyön tuloksiin, sillä esimiestyön laatu on suoraan johdettavissa yksittäisen esimiehen osaamisesta sekä ymmärryksestä työn vaatimuksia kohtaan. (Aarnikoivu 2013, 78–79.) Viime vuosina kiinnostus ja huomio esimiestyötä kohtaan ovat kasvaneet siitäkin syystä, että organisaatioissa on alettu ymmärtää esimiehen roolin tärkeys organisaation menestyksen luomisessa (Keskinen ym. 2005, 14–15). Organisaation tulisikin määritellä johtamisessa ja esimiestyössä tehtävät toimenpiteet ja käytettävät työkalut työn tuloksellista suorittamista varten. Määrittelyä tarvitaan, jotta organisaatio saavuttaisi sisäiset ja ulkoiset tavoitteet, kuten toiminnan tehokkuuden, oikean suuntaamisen ja seurannan sekä vaaditun laatutason. (Aarnikoivu 2013, 78–79.)

Esimiestyön tärkeydestä ja aiheen ajankohtaisuudesta kertoo osaltaan myös työelämää ja sen kehitykseen kohdistetut tutkimukset. Työministeriön toteuttamassa työolobarometrissa kuvataan työelämän laatua ja sen muutoksia menneen vuoden aikana. Barometri osoittaa, että organisaatioiden tekemillä päätöksillä, toimintaprosesseilla ja johtamisen kulttuurilla voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen motivaation, arvostuksen ja päivittäisjohtamisen kautta. (Viitala 2007, 12–13.) Kulttuurin muutosta vaaditaan myös siinä, että jatkossa ihminen nähdään niin johtamisen kuin nykypäivän työelämänkin keskiössä. Näkemyksen mukaan taloudellinen menestys on seurausta ihmisten hyvin tehdystä työstä, jossa asiakkaiden tarpeet on täytetty ja työntekijät on saatu täyttämään paikkansa osana työorganisaatiota. Keskittymällä tuloksen tekeviin ihmisiin voidaan saavuttaa toivotunlaisia päämääriä. (Aaltonen ym. 2011, 29.) Esimiestyön tärkeydestä kertoo osaltaan myös se, että organisaatioiden nähdään menestyvän

nykypäivänä kahden toiminnassaan toteutuvan seikan turvin: organisaatiosta löytyy sekä päteviä asiantuntijoita että esimiehiä (Ristikangas ym. 2008, 18–19). Tällöin on oleellista, että esimiesten kouluttamiseen ja toimintakykyyn kiinnitetään huomiota. Esimiestyön toteuttaminen vaatii lisäksi toimivat työkalut ja prosessit, joilla organisaation esimies pystyy parantamaan yksikkönsä suoritusta. (Keskinen ym. 2005, 14–15.)

Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa pankkisektorin asiantuntijaorganisaatiolle *valmentavan suorituksen johtamisen käsikirja*, jonka avulla pyritään tarjoamaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja työkaluja päivittäisen johtamisen ja valmentamisen tueksi, sekä samassa yhtenäistämään esimiestyön ja päivittäisjohtamisen aluetta. Hankkeen tarkoituksena on avata esimiehille valmentavan suorituksen johtamisen käsitteistöä ja taustaa, jolloin uuden, koko organisaation esimiestason käsittävän johtamismallin käyttöönotto saa parhaan mahdollisuuden toteutua jokapäiväisessä johtamistyössä. Hanke pyrkii samassa varmistamaan, että kohdeorganisaation esimiehillä olisi jatkossa paremmat edellytykset toteuttaa yhtenäistä johtamismallia organisaation kaikissa toimipai-koissa. Kehittämishankkeella pyritään myös perustelemaan uuden johtamismal-lin hyötyjä päivittäisjohtamisessa sekä suorituksen parantamisessa, jolloin sa-massa varmistetaan kohdeorganisaation johdon sitoutumisesta valmentavan johtamisen toimintatapaan. Työ keskittyy valmentavan suorituksen johtamisen eri osa-alueisiin erityisesti päivittäisjohtamisen toimintojen kautta, joilla pyritään kohdeorganisaation työn- ja liiketoiminnan kehittämiseen, sekä parantamaan työn tuloksellisuutta esimiestyön kehittämisen kautta.

Kehittämishanke muodostuu kahdesta osasta: teoriaosasta (osa 1) ja valmen-tavan suorituksen johtamisen käsikirjasta (osa 2). Käsikirja tulee sisältämään johtamisen vuosikello-ajattelun mukaisesti esimiestyön eri toimenpiteitä kvartaa-litasolta vuositasolle, sekä tarjoamaan työkaluja toteutettavaksi jokapäiväisessä johtamistyössä. Nämä aihealueet pyritään käsittelemään työssä siten, että koh-de organisaatiossa työskentelevä esimies saa aihealueesta kattavan kuvan ja kykenee suunnittelemaan ja toteuttamaan esimiestyötään päivittäisjohtamises-sa.

## 2.2 Tutkimusongelman muotoilu ja rajaus

Kehittämishankkeen tutkimusongelmat on muotoiltu ja rajattu siten, että niistä saatavilla tuloksilla kyettäisiin mahdollisimman konkreettisesti vastaamaan organisaation esimiestyön haasteisiin, ymmärtämään lähemmin tutkittavaa ilmiötä, sekä löytämään parhaat keinot ja työkalut menestyä nykyajan esimiestyössä. Tutkimusongelmien ratkaisua pyritään edistämään sillä, että tutkimusongelmat olisivat riittävän tarkasti määriteltyjä, jolloin ne ohjaisivat ja rajaisivat työtä ja sen tuloksia tarvittavin osin. Tutkimusongelma tiivistyy seuraavaan kysymykseen:

- Millä toimenpiteillä, työkaluilla ja osaamisella kohdeorganisaation esimiehet voivat parantaa yksikkönsä *valmentavaa suorituksen johtamista, päivittäisjohtamista ja esimiestyötä*?

Tutkittavaa ilmiötä tarkennetaan seuraavilla kysymyksillä:

- Mistä asioista muodostuu nykypäivän esimiestyö ja johtaminen finanssialalla? Entä miten esimiestyötä tulisi finanssialalla kehittää, jotta se vastaisi paremmin nykypäivän johtamisen haasteisiin?
- Mitä hyötyjä valmentava suorituksen johtamisen malli ja sen käyttö tuo kohdeorganisaatiolle?
- Minkälaista osaamista valmentava suorituksen johtamisen malli vaatii esimiehiltä ja miten esimiehet koulutetaan mallin käyttöön?

Tutkimusongelmaa ja tutkittavaa aihetta on rajattu siten, että kehittämishankkeesta on jätetty pois valmentavan suorituksen johtamisen lopputulosten eli asiakastytytyväsyyden, operatiivisen tehokkuuden ja hyvinvoinnin osiot. Tärkeämpää on tutkijan mielestä selvittää keinot, miten nämä kolme saavutetaan. Tällä rajauksella pyritään kohdentamaan työ ja sen tulokset vastaamaan paremmin puhtaasti valmentavan suorituksen johtamisen käytännön haasteisiin ja esimiestyön kehittämiseen, sekä löytämään kehittämishanketta parhaiten vastaavat työkalut.

Työssä pyritään myös käsittelemään riittävän laaja lähdeaineisto sisällönanalyysin menetelmin, jolloin tulokset antaisivat kattavan kuvan tutkimusongelmas-

ta ja tuottaisivat uusia näkökulmia kehittämishankkeen toimenpiteistä, työkaluis-  
ta ja vaadittavasta osaamisentasosta kohdeorganisaatiossa.

### 2.3 Tutkimusasetelma ja kehittämishankkeessa käytettävät menetelmät

Tutkimusasetelma muodostui käsityksestä, että valmentava johtaminen näh-  
dään jatkuvasti yleistyvänä tulevaisuuden johtamissuuntana, joka on 2000-  
luvusta lähtien hiljalleen korvannut autoritääristä johtamistapaa. Valmentava  
suorituksen johtaminen pyrkii varmistamaan yksilötason ja organisaation oppi-  
misen, saavuttamaan sille asetetut tavoitteet, sekä varmistamaan jatkuvan ke-  
hittymisen ja suorituksen parantamisen. Lähtökohta suorituksen johtamisessa  
on se, että valmentamalla suorituksia päivittäin, esimies pystyy vaikuttamaan  
yksikkönsä tavoitteiden saavuttamiseen.

Työn teoreettisella taustalla pyritään ohjaamaan työn empiirisen vaiheen valin-  
toja, kuten tutkimusongelman muotoilua, käytettävän metodin valintaa, saatujen  
tulosten tulkintaa ja lopuksi johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2003, 134, 155). Tie-  
donhankinta kohdennettiin tutkimuksen kannalta olennaisiin ilmiöihin, ja se suo-  
ritettiin eri tietokantojen ja luokittelun avulla. Kehittämishankkeen tietoperustan  
sisältö muodostui ja pohjautui aiheesta aiemmin kirjoitettuun sähköiseen ja kir-  
jalliseen tuotantoon, tutkimuksiin sekä työelämälähtöisiin kokemuksiin. Aineis-  
tohankintamenetelminä käytettiin valmiita dokumentteja kuten teoksia, artikkele-  
ja, sähköistä materiaalia, kuvia ja kaavioita sekä asiakirjoja. Tutkimus aloitettiin  
tutustumalla aiheesta aiemmin kirjoitettuun materiaaliin eritoten suorituksen joh-  
tamisen ja valmentavan johtamisen otsakkeiden kautta. Näin päästiin toteutta-  
maan laaja kirjallisuushaku eri tietokannoista, jolloin aiempi aiheista kirjoitettu  
materiaali alkoi hahmottua ja alan johtavat nimet nousivat esille. Tässä vai-  
heessa avainsanoiksi muodostuivat esimiestyö ja päivittäisjohtaminen, organi-  
saation esimiestyön puitteet, valmentava suorituksen johtaminen ja osaamisen  
kehittäminen. Tämän jälkeen tutkimusongelma muodostui teoriassa toistuvien  
otsakkeiden kautta lähelle nykyistä muotoaan. Tämän vaiheen kautta toteutet-  
tiin tarkempi työsuunnitelma, jossa otettiin kantaa tutkimuksen tavoitteisiin, tut-

kimusongelmaan, aineistonhankintamenetelmään sekä tutkimuksen aikatauluun. Aineiston pohjalta määriteltiin lopuksi aihealueen keskeiset käsitteet, joiden avulla pyrittiin luomaan selkeä ja johdonmukainen rakenne esimiestyön käsikirjalle.

Tämä kehityshanke toteutettiin laadullisena analyysinä, jossa havaintoja pelkistämällä pyrittiin arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan valittavaa teoreettista näkökulmaa. Siinä valitun teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kautta tutkimusaineistoa tarkastellaan aiheen kannalta oleellisin osin. Näin tutkittava aineisto saadaan hallittavammaksi tietomassaksi. Pelkistämisvaiheessa pyritään myös yhdistämään havaintoja ja etsimään niiden yhteinen piirre, joka pätee koko aineistoon. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että saatujen johtolankojen pohjalta tehdään tulkin-  
taa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 39–40, 44.)

Laadullisessa tutkimuksessa työn luonteeseen kuuluu kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja ilmiön ymmärtäminen (Hirsjärvi ym. 2003, 134, 155). Aineiston analyysimenetelmänä työssä käytettiin sisällönanalyysia, jossa tekstimuotoista aineistoa tiivistetään etsien yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin, ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysia ja toimintasuunnitelmaa aloitettaessa tulisi tutkijalla olla selkeä näkemys siitä, mitä aineistosta etsitään ja mikä tutkijaa kiinnostaa, sillä laadullisesta aineistosta on mahdollista löytää loputon määrä mielenkiintoisia asioita, jolloin itse tutkittava asia saattaa jäädä varjoon (Ristikangas ym. 2008, 256). Seuraavassa vaiheessa merkityt asiat kerätään yhteen, aineisto luokitellaan ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Lisäksi tutkijan tulee tarkastella tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden vaatimusten toteutumista työssä (Hirsjärvi ym. 2003, 243, 249).

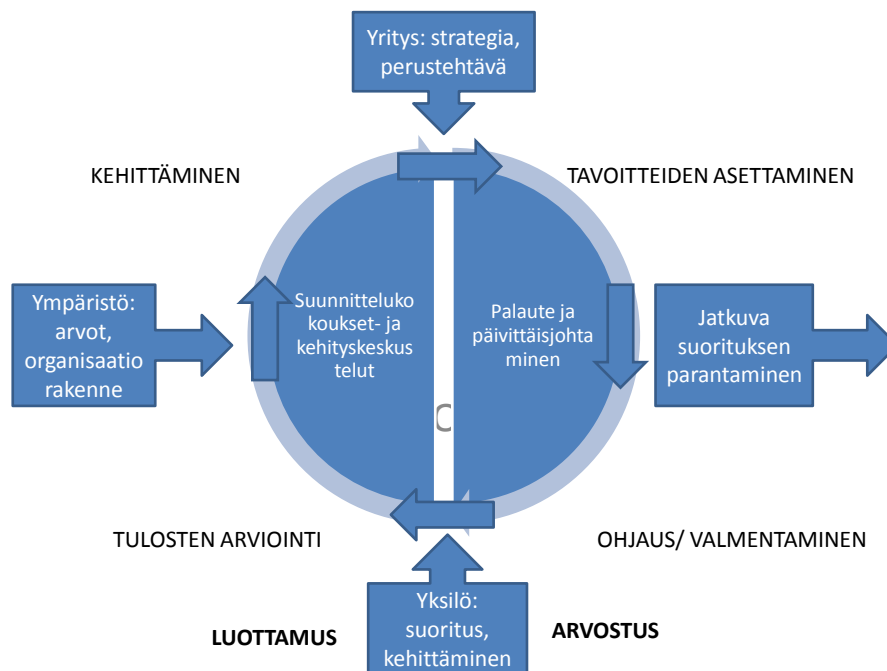
Kehityshankkeelta odotettava lopputulos ohjaa myös työssä käytettävää lähestymistapakuvausta. Tässä työssä käytettiin ohjaavaa ja kehittämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Tämä lähestymistapa pyrkii määrittelemään millainen tutkitta-

van kohteen *tulisi olla*, jolloin on tarpeellista myös määritellä se, minkälaisesta subjektiivisesta näkökulmasta asiaa tutkitaan. Ohjaavan ja kehittävän hankkeen tavoitteena on laatia ohjeita tai suunnitelmia kohteen tai muiden myöhempien samantyyppisten kohteiden parantamiseksi. (Virtuaaliyliopisto 2005.)

Tämän kehityshankkeen keskeisiä käsitteitä ovat esimiestyö ja päivittäisjohtaminen, suorituksen johtaminen ja valmentava johtaminen. Työn teoreettinen viitekehys perustui siihen, että valmentava suorituksen johtaminen toteutuu esimiestyössä päivittäisjohtamisen kautta. Tämän viitekehysten pohjalta luodaan käsikirja, jonka avulla esimiehien osaamisen- ja ymmärryksen tason on mahdollista kasvattaa valmentavan suorituksen johtamisen alueella, sekä samassa yhtenäistää johtamisen käytäntöjä ja käytettäviä työkaluja organisaatiossa. Johtamismallin oleellisena osana nähdään organisaation valmentajuutta tukeva toimintakulttuuri. Valmentava suorituksen johtaminen johtamismallina ja sen tietoinen käyttö organisaatiossa pyrkivät osaltaan jatkuvaan suorituksen parantamiseen.

## 2.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan tietystä näkökulmasta eli tietyn teoreettisen viitekehysten kautta (Alasuutari 2011, 79). Kuviossa 1 esitellään Pentti Sydänmaanlakan (Sydänmaanlakka 2001, 76) suorituksen johtamisen viitekehys, johon myös tämän kehittämishankkeen teoreettinen osuus perustuu. Tutkitavat kohteet liittyvät yksilön suoritukseen ja sen kehittämiseen (itsensä johtamiseen, luottamukseen, arvostukseen), ympäristöön (arvoihin, organisaatiorakenteeseen) sekä yritykseen (strategiaan, perustehtävään).



Kuvio 1. Suorituksen johtamisen viitekehys.

Suorituksen johtaminen on jaettu päivittäisjohtamiseen, tavoitteiden asettamiseen, ohjaukseen ja valmentamiseen, tulosten arviointiin ja kehittämiseen. Tavoitteiden asettaminen tähtää siihen, että ne muodostavat eheän kokonaisuuden aina yrityksen strategisista linjauksista lähtien. Ohjauksella ja valmentamisella pyritään korostamaan keinoja, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Esimiehen rooli korostuu tässä edellytysten luojana ja mahdollistajana samoin kuin toimimalla valtuuttajan roolissa. Tulosten arvioinnilla pyritään molemminpuolisen palautteen antamiseen ja saamiseen. Tuloksilla pystytään hyvin kehittämään ja mittaamaan suoritusta ja suorituskyykyä. (Havunen 2007, 38–39.) Aihe-alueisiin (yksilö, ympäristö ja yritys) yhdistyvät valmentavan suorituksen johtamisen elementit ja työkalut ja tällä asetelmalla pyritään jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Tämä kehittämishanke pyrkii myös huomioimaan valmentavassa suorituksen johtamisessa arvostavan ja luottamukseen pohjautuvan toimintakulttuurin tärkeyden. (Sydänmaanlakka 2001, 76.)

## 2.5 Finanssiala tänään

Finanssiala on muuttunut menneinä vuosikymmeninä rajusti, jolloin ala itsessään on laajentunut ja fuusioitunut uudella tavalla. Muutosta on tapahtunut myös alan ansaintalogiikassa – enää ei riitä, että jokainen toimija tarjoaa asiakkaalle samat tuotteet yrityksen näkemyksen mukaisesti vaan jatkossa menestyjiä ovat ne, jotka ymmärtävät asiakkaan arkea kokonaisuutena ja muodostavat palvelukonseptinsa asiakasymmärrykseen pohjautuen. Vähittäiskauppa on omiaan osoittamaan finanssialan logiikan muutosta, sillä sen toiminta on jo pitkään perustunut asiakkaiden arjen ja tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. (Puustinen 2013, 18–20, 22, 28, 96.)

Suurta muutosta pankkisektorilla näyttelee sääntelyuudistuksen Basel III:n tuomat tiukennukset pankkien vakavaraisuussäädöksiin, ja tämän sääntelyn mukanaan tuomat tehostamistoimet näkyvätkin pankeissa jo nyt. Basel III:n lisäksi samoihin aikoihin toteutuu pankki- ja transaktiovero, sekä täyden valtakirjan varainhoitoon liittyvä arvonlisävero, joista jokainen vaikuttaa suoraan myös pankkien kannattavuuteen. Näistä seikoista johtuen pankit ovat aloittaneet valmistautumisen tuleviin tiukennuksiin. Tällä on vaikutuksensa esimerkiksi asiakasrajapinnan ehdoissa ja niiden muuttumisessa. (Suunta kasvuun 2013.) Finanssivalvonnan (Fivan) mukaan suomalaispankit täyttävät jo nyt Basel III sääntelyn mukaiset vakavaraisuusvaatimukset. Sääntelyäkin suurempi haaste Fivan johtajan Anneli Tuomisen mukaan on pankkialan kannattavuuden heikkeneminen. Tällä on ollut vaikutuksensa muun muassa pankkien marginaaleihin, sillä matala korkotaso on entisestään heikentänyt perinteistä, korkokatteeseen nojaavaa kannattavuutta. Tästä syystä palkkiotuottojen, erilaisten vakuutustointojen ja sijoitustoiminnan osuus liiketoiminnasta on kasvanut merkittävästi. (Rintakoski 2013.)

Finanssialan muutoksesta kertoo myös asiakkaan ja pankin välinen tiedonvaihto. Asiakas uhraa omaa aikaansa tapaamisessa finanssiyrityksen kanssa ja tästä ajasta asiakkaan tulisi saada selviä hyötyjä, tietoja tai neuvoja itselleen, jotta hän kokee saavansa lisäarvoa tapaamisesta yrityksen kanssa. Asiakkaan ta-



paamisessa antamista laajoista tietomääristä tulisikin asiakkaan näkökulmasta saada yrityksen toimesta muodostettua lisäarvoa esimerkiksi tiedottamalla met-sien arvosta, auton ja asunnon hintakehityksestä tai sijoitusten arvojen muutok-sista tai omien tulojen ja menojen erotuksen muodostumisesta. Muutosta fi-nanssisektorille on luonut myös palvelukanavien- ja alustojen muuttuminen, jo-ka on osaltaan ohjannut osan toimijoista hyödyntämään enenevässä määrin sähköisiä järjestelmiä (Puustinen 2013, 30, 33, 39, 48, 81, 84, 96). Verkossa toimivat asiakkaat nappaavatkin nykyään osan myyntiprosessista itselleen – asiakas tutustuu, vertailee, tutkii ja kilpailuttaa ja hän tekee sen verkossa. Tä-män kehityksen myötä osa finanssialan rutiinitöistä tulee vähenemään ja aikaa vapautuu erilaisiin myyntiponnisteluihin. (Microsoft Circle 2014, 7.) Finanssialan toimijoiden on hyvä tiedostaa muutos myös asiakkaissaan, sillä esimerkiksi sähköisiä palveluja koko ikänsä käyttäneet Z sukupolven (1990 luvulla synty-neet) edustajat ovat tulossa sijoittaja- ja asuntolaina-ikään ja he tulevat toden-näköisesti haastamaan toimijat vaatimuksella yksilölliseen ja merkitystä luovaan palveluun. Enenevässä määrin myös sijoittamisen ekologisuus ja ympäristövas-tuullisuus tulevat nostamaan päätään. (Puustinen 2013, 30, 33, 39, 48, 81, 84, 96.)

Finanssiala ja siellä tehtävä esimiestyö ovatkin peruuttamattomasti muuttuneet ja tulevat muuttumaan entisestään tulevina vuosina. Organisaation kilpailukyvyyn kannalta onkin oleellista, että organisaation kaikki resurssit tullaan hyödyntä-mään maksimaalisesti ja muutos johtamiskulttuurissa aloitetaan heti. Valmenta-valla suorituksen johtamisella organisaatio pystyy varmistamaan tehokkuuden, uudistumisen ja suorituksen jatkuvan parantamisen myös tulevaisuudessa.

## 2.6 Kohdeorganisaation esittely – POP Pankkiryhmä

POP Pankkiryhmä on perustettu vuonna 1997 jatkamaan aidosti itsenäistä Osuuspankkitoimintaa Suomessa. Ryhmä muodostuu 32 eri puolilla Suomea toimivasta osuuspankista ja se on yksi Suomen vakavaraisimpia ja taloudeltaan vahvoja pankkiryhmiä. Ryhmä on saanut viime vuosina tunnustusta myös eri-

laisten palkintojen myötä muun muassa EPSI Ratingin Asiakastyytyväisyystutkimuksessa 2011–2013, jolloin ryhmä palkittiin parhaana pankkina Suomessa. Lisäksi POP Pankkiryhmä on palkittu 11 kertaa parhaana asiakaspalveluyrityksenä Kansallisen Asiakaspalvelupalaute-tutkimuksen toimesta. (POP Pankki 2014a.)

POP Pankkiryhmän osuuspankit ovat muodoltaan osuuskuntamuotoisia pankkeja. Osuuskunta- muodossa osuuskunnan omistavat sen osakkaat eli jäsenet. Tämä tarkoittaa, että pankin toiminnan tavoitteena on jäsentensä talouden tukeminen ja turvaaminen, ei niinkään liiketoiminnasta saatavan voiton maksimointi. POP Pankkiryhmän toiminta-ajatus on ”tarjota ihmisläheistä, nykyaikaista ja turvallista pankkipalvelua kilpailukykyisesti jäsenasiakkaiden ja toimintaympäristön parhaaksi.” (POP Pankki 2014b.) Kohdeorganisaation tavoitteena on harjoittaa vastuullista ja kannattavaa pankkitoimintaa jäsenasiakkaiden ja toimialueidensa hyväksi. Pankki perustaa toimintansa vastuullisuuteen, luottamuksellisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, tuloksellisuuteen ja paikallisuuteen. Kohdeorganisaatio pyrkii myös asiakassuhteissaan toimimaan aidosti, paikallisesti, inhimillisesti, joustavasti sekä asiakasta arvostavasti. (POP Pankki 2014c.)

### 2.6.1 Työn hyödynnettävyys esimiestyön kehittämisessä

Johtaminen tulee nähdä yhtenä organisaation tärkeimmistä prosesseista. Tästä syystä tämän prosessin mahdolliset puutteet näkyvät kaikessa organisaation toiminnassa. Edelleen on hyvin yleistä, että esimiestyö on irrallisten toimintojen toteuttamista vailla selkeää ja systemaattista, koko organisaation kattavaa johtamiskulttuuria. Tämä kehityshanke pyrkii yhtenäistämään organisaation esimiestyönmallia ja näkemään johtamisen kokonaisuutena, johon sisällytetään kaikki ne toimenpiteet, jotka mahdollistavat ja varmistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittymisen. (Aarnikoivu 2013, 13.)

Kohdeorganisaation konttorirakenne muodostuu kolmesta eri konttorista, sekä näissä toimivista lähiesimiehistä. Pankissa ei ole aiemmin toteutettu esimies-

työn yhtenäistämiseen pyrkivää toimintaohjetta tai hanketta, joten tämän työn tarkoituksena on tuoda apuja laajaan ja haastavaan suorituksen johtamisen toimintakenttään. Esimiestyön toimenkuva muodostuu muun muassa asiakastyöstä, esimiesvastuusta, raportoinnista, valmennuksesta, suorituksen johtamisesta, myynnisyydestä sekä jatkuvasta ammattitaidon ja osaamisen ylläpidosta. Esimiestyön laajasta toimenkuvasta johtuen käsikirja voi osaltaan auttaa työn organisoinnissa ja priorisoinnissa, sekä tarjota työvälineitä valmentavan suorituksen johtamisen toteuttamiseen omassa yksikössä. Käsikirjaan koottavat työkalut sisältävät myös yksittäisen esimiehen työtä helpottavia ominaisuuksia, esimerkkinä kohdeorganisaatiolle räätälöidyt työkalut kehitys- ja tavoitekeskusteluja varten. Työssä on myös tarkoitus kartoittaa sitä, missä laajuudessa ja miten organisaation johdon tulisi määritellä valmentavan suorituksen johtamisen toteutuminen esimiestyössä, sekä siihen liittyvät koulutustarpeet. Kaikilla edellä mainituilla toiminnoilla pyritään valmentavan johtamisen keinoin saavuttamaan parempia tuloksia yksilö- ja yksikkösuorituksissa.

### 3 ESIMIESTYÖ JA PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

”Authentic leaders demonstrate a passion for their purpose, practice their values consistently, and lead with their hearts as well as their heads. They establish long-term meaningful relationships and have the self-discipline to get results. They know who they are.” (George ym. 2007.)

#### 3.1 Uudistuva johtajuus

Nykpäivän johtaminen ja esimiestyö kohti menestyvää, hyvinvoivaa ja tuloskykyistä organisaatiota on ehkä haasteellisempaa kuin koskaan, syinä toimivat muun muassa globalisaatio, kiihtyvä kilpailu sekä alojen tekninen kehitys (Työterveyslaitos 2013). Gary Hamel teoksessa ”The future of management” näkee myös uusia haasteita niin johtamisenkentässä kuin myös erilaisia selviytymishaasteita eri toimialoilla. Uusi johtamisenparadigma vaatiikin niin yrityksiltä kuin toimialoilta liikkuvuutta ja tulevaisuudenlukutaitoa - tänään menestyvä lentoyhtiö tai sanomatalo voi olla huomisen häviäjä. (Hamel 2007, 8, 10.) Sama ajatusmalli koskee myös finanssialaa, jolla muutokset ovat olleet voimakkaita ja palvelut ovat siirtyneet perinteisistä palvelukonttoreista yhä enemmän mobiiliin puolelle. Lisäksi verkko on siirtänyt neuvotteluvoimaa vahvasti asiakkaan puolelle, sillä esimerkiksi tuotteiden vertailu ja kilpailuttaminen onnistuu vaivattomasti ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä osaltaan vaatii johtamisen muutosta finanssisektorilla, jotta ala ei päädy huomisen häviäjien joukkoon, vaan kykenee vastaamaan sille asetettuihin haasteisiin. Esimiestyön haasteiksi näissä muutoksissa muodostuu muun muassa strategian onnistunut jalkauttaminen, jatkuvasta uudistumisesta huolehtiminen, vuorovaikutukseen panostaminen ja kehityskeskusteluiden kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja voimavaroista huolehtiminen. Monet tutkimustulokset myös osoittavat, että alaisen suhde esimieheen on yksi tärkeimmistä tekijöistä työssä suoriutumiselle. (Työterveyslaitos 2013.)

Muutoksista huolimatta ihmisiä johdetaan edelleen vuonna 2014 Max Weberin ideologian mukaisesti – kontrollilla, pysyvyydellä, kurilla ja luotettavuudella. Vaikkakin ideologia tunnustetaan yleisesti liian jäykäksi ja vanhaksi nykypäivän johtamisen haasteisiin, liian harvassa organisaatiossa on aidosti pyritty irti tästä ajattelumallista. Uudella johtamisella olisi kuitenkin mahdollista saavuttaa todellista kilpailuetua yritykselle. (Hamel 2007, 14–15.) Johtamisen murros on kuitenkin jo havaittavissa. Tiedon ja toiminnan kompleksisuus sekä nopeus tuovat omat haasteensa johtamistoimintakenttään myös tulevaisuudessa. Myös johtamisen ”ismit” muuttuvat valvonnasta ja käskevästä kulttuurista kohti tukea ja sparrausta. Itseohjautuvuuden merkitys organisaatioissa on osaltaan lisääntynyt organisaatiomallien muuttumisen ja madaltumisen myötä, kuten myös tietoinensivisen asiantuntijuuden kautta. Uuden työelämän tunnusomaisia piirteitä ovatkin muutos, kevennetyt organisaatorakenteet ja toimintojen tehostaminen. Voidaan todeta, että harva vanhan mallinen johtamisoppi pystyy vastaamaan näihin uusiin vaatimuksiin. (Carlsson & Forssell 2012, 14; Räsänen 2007, 13.)

Uudistuvan johtajuuden teoria tulee jo vuodelta 1978, jolloin teoriat pyrkivät kuvaamaan johtajuutta, joka mahdollistaa ja tukee alaisia pääsemään mahdollisimman hyvin suorituksiin. Tässä teoriassa uudet johtajuuden ulottuvuudet esitteli Burns, joka jakoi johtajuuden transaktionaaliseen johtajuuteen ja transformaationaaliseen johtajuuteen. Transaktionaalinen johtaja pyrkii motivoimaan alaisiaan lähinnä tavoitteilla ja tavoiteasetannalla, sekä näihin liittyvillä palkkioilla. Tämä johtaminen nähdään enemmänkin ylläpitävänä eikä niinkään muutokseen haastavana johtamisena, mutta voi toimia lyhyellä aikajänteellä tehokkaasti. Transformaalinen johtaminen on taas visiosuuntautunutta muutosjohtamista, jossa johdetaan ihmisten kautta ja pyritään motivoimaan ja inspiroimaan johdettavia. Uudistuvan johtajuuden idea pyrkii ohjaamaan alaisia hakemaan tyydytystä Maslow’n tarvehierarkiasta ja eritoten hierarkian ylimmiltä tasoilta ja sitä kautta ylittämään itsensä sekä omat aiemmat suorituksensa. Johtamistapana uudistava johtajuus nähdään proaktiivisena nykytilaa haastavana johtamisena, jolla pyritään muutokseen sekä tuloksiin pitkällä aikajänteellä. Tutkimusten mukaan uudistavalla johtamistavalla on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia myös työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin kanssa. (Räsänen 2007, 82–83, 86.)

Uudistava johtajuus vaatii uudenlaisia piirteitä myös johtajalta. Johtajana hän asettaa ymmärrettäviä, selkeitä ja haasteellisia tavoitteita, toimii arjessa mukana auttamalla ja neuvomalla, opettaa alaisiaan, on vaativa, antaa tilaa muille toimijoille ja tukee jokaisen henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Tässä johtamistavassa esimies asettaa itsensä aidosti palvelijan rooliin. Esimiehen tulee lisäksi tiedostaa, että kaiken keskiössä toimii vuorovaikutus, jonka avulla mahdollistetaan kuunteleminen, molemminpuolinen palautteen anto, tavoitteista sopiminen, ohjaava työ sekä neuvominen. (Räsänen 2007, 82–83, 86.)

### 3.2 Esimiestyön toteutuminen päivittäisjohtamisessa

Esimiehen pelikenttä finanssimaailmassa muodostuu vallitsevista markkinoista, pankkiryhmän luomasta viitekehyksestä, omasta organisaatiosta sekä yksilöiden tekemisestä ja suoriutumisesta. Markkinat muodostuvat muun muassa suhdanteista, asiakassuhteista, lainsäädännöstä ja sen muutoksista, kilpailijoista, kriiseistä ja teknologiasta. Pankkiryhmätasolla toiminnot muodostuvat tuotteista ja palveluista, hinnoittelusta, henkilöstöstä, toimintatavoista, koulutuksesta, tavoitteista ja markkinoinnista. Omassa organisaatiossa esimiestyöhön ja sen toteutumiseen vaikuttavat johtamiskulttuuri, osaamisen kehittäminen, arvot ja viestintä. Yksilön päivittäinen tekeminen muodostuu puolestaan määrästä, suunnasta ja laadusta, joihin kaikkiin vaikuttavat asian tärkeys yksilölle sekä yksilön osaaminen ja halu kehittyä. Yksilön tekemiseen, sen laatuun ja suuntaan esimiestyö pyrkii juuri päivittäisjohtamisen kautta vaikuttamaan. (Kiikkinen 2012.)

Esimiestehtävän tärkein sisältö ja tarkoitus muodostuvat laajojen kokonaisuuksien hallinnasta, ihmisten tukemisesta ja johtamisesta, tulevaisuusorientoitumisesta, hallinnollisten asioiden hoitamisesta sekä tiimin jäsenten yhteistoiminnan ja perustehtävän hoidon varmistamisesta (Ristikangas ym. 2008, 109). Päivittäisjohtaminen muodostuu tavoitteiden asettamisesta, motivoinnista sekä tehtävien organisoinnista ja kontrolloinnista. Tämän lisäksi esimiestyö sisältää kykyjen kehittämistä ja rekrytointia, osaamisen ja tiedon lisäämistä, resurssien jär-

jestämistä, suhteiden rakentamista ja hoitamista sekä omistajien vaatimusten täyttämistä. (Hamel 2007, 20.) Esimiestyöhön kuuluu lisäksi valmennusta ja sparrausta, toiminnan ja tavoitteiden aktiivista seuraamista, toimintaan puuttumista ja suunnan muuttamista sekä innostajan roolissa toimimista. Esimiehen on myös viestittävä asetetuista tavoitteista ja toiminnan suunnasta, jaettava vastuuta ja delegoitava asioita sekä varmistettava jatkuvasti riittävän laaja osaaminen työn laadukasta suorittamista silmällä pitäen. Lopuksi esimiehen tulee suorittaa seuranta sovittujen toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumisesta ja annettava palautetta työsuoritukseen perustuen. Listasta on havaittavissa, että päivittäisjohtaminen on hyvin laaja-alainen esimiestyön alue, jolla on suuri vaikutus suorituksen johtamisen toteutuksessa. (Havunen 2007, 35.)

”Johtaminen on tavoitteellista yhteistoimintaa ihmisten kesken” (Helsilä & Salojärvi 2009, 106–109). Tavoitteisiin päästäkseen esimiehen tuleekin löytää päivittäisessä työssään jokaisen alaisen työskentelyn parhaat ominaisuudet niin, että heikommat ominaisuudet eivät pääse haittaamaan toimintaa. Esimiehen oleellinen tehtävä on saada ihmiset innostumaan yhteisistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Esimies on innon myyntimies, sillä hän pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, että työyhteisön jäsenet kertovat töistään ja näkemyksistään toisilleen. Erilaiset palaverit, kehityskeskustelut ja päivittäiset keskustelut työn lomassa myös osaltaan jakavat tietoa ja luovat yhteisöllistä ilmapii-riä. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ei riitä aiempi ajattelu asioiden johtamisesta, vaan muutokset ympäristössä vaativat uudistuksia ja uudistamista myös ihmisten johtamisessa. Puhutaan ihmisten johtajista, joissa kulminoituu ajatus ihmisten innostamisesta tunteiden avulla eikä järkeen pohjautuvalla valvonnalla. Tämä on päivittäisjohtamista parhaimmillaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 106–109.)

Hyvässä esimiestyössä organisaation perustehtävä ja strategia toteutuu, alaiset ja koko työyhteisö motivoituu ja keskittyy työssään olennaiseen, sekä samassa parantaa organisaation tuottavuutta. Lisäksi työssä annetaan tilaa luovuudelle ja innovatiiviselle toiminnalle, toimitaan selkeiden pelisääntöjen mukaisesti sekä samassa oikeudenmukaisesti. Organisaatiossa on lisäksi yhteistoimintaa ja yh-

teistyötä yksiköiden välillä. Myös organisaation ja yksiköiden ongelmanratkaisukeinot ovat hyvin käytössä ja kaikille selvät. (Ristikangas ym. 2008, 24.) Esimiestyön määrittelystä siirrytään tarkastelemaan erilaisia esimiehen rooleja ja johtajuustyyliä, sekä esimiestyön merkitystä organisaation kannalta.

### 3.2.1 Esimiestyönrooli ja sen merkitys organisaatiossa osana johtamisjärjestelmää

Esimiestyön rooli, sen kehittäminen ja roolin merkityksen tiedostaminen organisaatiossa ovat onnistuneen esimiestyön avainasioita. Työnkuva, jossa esimiestyötä pidetään sivuroolina ja jossa ei nähdä esimiestyön merkitystä ja vaatimuksia, ei yleensä johda parhaisiin tuloksiinkaan. Organisaation menestyksen kannalta onkin tärkeää, että esimies saa tarvittavaa tukea ja koulutusta kehityksensä tueksi ja samassa ymmärretään koko organisaation johtamiskäytäntöjen vaikutus esimiehen menestymiseen työtehtävässään. Organisaatiossa tulisi näin ollen miettiä esimiehen asiantuntijatehtävien osuutta työajasta, jotta esimiestyö saa työssä riittävän suuren painoarvon. (Aarnikoivu 2013, 23–24.)

Esimiestyön mahdollistavassa organisaatiossa toteutuu ylimmästä johdosta lähtevä ymmärrys siitä, kuinka tärkeää hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat. Tämä ymmärrys näkyy panostuksina esimiestyöhön. Panostuksia ovat muun muassa hyvän perustuksen laadinta, johon sisältyy viestintä visiosta, arvoista, missiosta, strategiasta, organisaatorakenteen määrittelystä ja kulttuurista. Tässä on myös oleellista kirkastaa asiakaslähtöisyyden merkitys organisaatiolle, sillä tämä osaltaan muodostaa toiminnan perustan. Tämän lisäksi panostuksia ovat laadukas esimiesten rekrytointi sekä hyvä perehdytys. Myös esimiesroolin ja tehtävän sisällön määrittelyyn käytetty aika on hyödyllistä, sillä silloin konkretisoituu esimiehen oikeudet ja velvollisuudet ja tätä kautta myös odotusarvot työn tuloksia kohtaan. (Aarnikoivu 2013, 33–34.)

Toimivassa organisaatiokulttuurissa myös ylin johto ymmärtää vastuunsa keski-johdon eli lähiesimiesten johtamisesta oman esimiesroolinsa kautta. Tämä tarkoittaa, että johto kantaa esimiesvastuunsa esimerkiksi lähiesimiesten kanssa



käytävien kehityskeskusteluiden avulla ja tukee tätä kautta lähiesimiesten työtä näiden omien alaisten kanssa. (Aarnikoivu 2013, 23–24.) Esimiestä valmentava esimies antaa tälle tukensa, palautetta kehittymisestä sekä ehdotuksia jatkuvaan parantamiseen. Yksi tehokkaan ja tuloksellisen valmennuksen kulmakiviä on juuri valmentajan ja valmennettavan välinen suhde. (Kouzes & Posner 2013.) Esimiestyötä ja sen laatua voidaan kehittää järjestämällä ylimmälle johdolle ja esimieskunnalle yhteisiä tilaisuuksia. Tämän lisäksi esimiestyötä voidaan kehittää esimiesten vertaistuellalla, sekä heidän välillään tapahtuvalla kokemusten vaihdolla. Näiden kahden elementin on todettu olevan tärkeä tuki esimiestyössä ja edesauttavan työtehtävän toteuttamista. (Aarnikoivu 2013, 106–107.)

Esimiestyön kehittäminen lähtee organisaation strategian ja toimintatapojen tarkastelusta, sekä johtamisjärjestelmän uudelleen määrittelystä. (Ristikangas ym. 2008, 123). Johtamisen haasteena on yleensä se, että johtamisjärjestelmään liittyvä tieto on organisaatiossa hyvin hajallaan ja sitä kautta on vaikea hahmottaa asioihin liittyvää syy-seuraussuhdetta. Organisaation johtamisjärjestelmä muodostuu vastuualueiden määrittämisestä ja jakamisesta, visiotyöskentelystä, selkeytetyistä rooleista ja jaetuista vastuualueista, tavoitteiden asettamisesta, erilaisista kommunikaatiokanavista, seurannasta, talouden suunnittelusta ja budjetoinnista, palkitsemisjärjestelmästä, kokous- ja palaverikäytännöistä sekä kehityskeskusteluista. Toimiva johtamisjärjestelmä koostuu kahdesta tekijästä – tietoisesta ja tavoitteellisesta johtajuudesta sekä tätä johtamista tukevista organisaation- ja johtamisjärjestelmän rakenteista. (Aarnikoivu 2013, 78–80, 84.)

### 3.2.2 Ihmisten johtamisen vuosikello

Valmentava suorituksen johtaminen tulisi nähdä osaksi organisaatiota, osaksi kokonaisvaltaista esimiestyötä. Näin se linkittyisi osaksi organisaation vuosikelloa ja sen mukaisiin toimenpiteisiin. Tällöin voidaan nähdä, että suorituksen johtaminen ja valmentava johtaminen linkittyvät osaksi yrityksen strategiaa ja sen

toimeenpanemista. Risto Havunen toteaa teoksessaan ”Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä”, että ideaali tilanne olisi, ”jos arjen esimiestyölle voitaisiin luoda ihmisten johtamisen vuosikello, joka muistuttaisi toiminnan kannalta tärkeistä tehtävistä.” (Havunen 2007, 44–45.)

Johtamisen vuosikello toimii johtamisen apuvälineenä, jossa pyritään yhdistämään johtamisen eri osa-alueet ja toimenpiteet yhtenäiseksi toimenpidelistaksi. Vuosikellon ideana on toimia yhtenäisenä ohjeistuksena koko organisaatiolle. Vuosikello auttaa esimerkiksi esimiestä sitomaan oma toimintansa sujuvasti osaksi organisaation toimenpiteitä. Hyvällä vuosisuunnitelmalla haetaan hyötyjä muun muassa hallitun ajankäytön kautta. Vuosikello muodostuu kerroksittain siten, että ytimessä ovat yrityksen arvot ja visio. Seuraava osa muodostuu johtamisjärjestelmän osa-alueista kuten vuosisuunnittelusta, tulosten arvioinnista ja palkitsemisesta, kehityskeskusteluista, toimintasuunnitelmista sekä tulos- ja tavoitekeskusteluista. Kolmas osa muodostuu toimintayksikön toimenpiteistä kuukausitasolle vietyinä. (Alhola & Lauslahti 2005, 62–63.)

### 3.2.3 Esimiehen roolit ja johtajuustyylit

Myles Downey erottelee teoksessaan ”Effective coaching” (2003) esimiehen roolin kolmeen tehtäväkenttään, jotka ovat manager, leader ja coach. Leaderina esimies keskittyy johtamaan ensisijaisesti omalla esimerkillään. Leaderi myös esittelee organisaation vision tiimilleen sopiviin osiin pilkottuina selkeinä suunnitelmina. Managerina esimies toteuttaa organisaation perustehtävää selkeiden tavoitteiden ja prosessien kautta. Manageri organisoii prosesseja, vastuutuksia ja vastaa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta. Coach-esimies etsii keinot maksimoida jokaisen työntekijän yksilöllisiä edellytyksiä menestyä työssään, oppia uutta ja voida hyvin. Coachin tehtävä on tukea työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa heille jokaiselle yksilöllisesti sopivimmalla tavalla. Esimies toteuttaa manager- ja leader- rooleja tilanteissa, joissa kyse on yrityksen päätäntävällän alaisista asioista. Leader- ja coach-roolit puolestaan painottuvat tilanteissa, joissa valta ja vastuu siirtyvät yksilölle ja niissä toteutettaviin

yksilöllisiin toteutusmalleihin. Kaikki kolme roolia ovat tärkeitä ja jokaisen esimiehen tulisi kehittää näitä kaikkia. Painotuksia roolien välillä tulee automaattisesti esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja vahvuuksien kautta. (Carlsson & Forssell 2012, 35–37.) Voidaan kuitenkin todeta, että valmentavassa johtamisessa nämä kaikki kolme roolia ovat sovussa keskenään (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38).

Kasanen puolestaan luettelee johtajuustyyleiksi visionäärisen (empatia, visio, innovointi), valmentavan (yksilöohjaus, vahvuudet, kyvyt), demokraattisen, yhteisöä rakentavan, ylisuorituksia vaativan ja käskevän johtajuustyylin. Olennaista näissä on se, että menestyksekkäs johtaja ei valitse vain yhtä tyyliä, vaan hän kykenee hallitsemaan ja tarpeen mukaan soveltamaan eri tyylejä tilannekohtaisesti. Vaadittavan johtajuustyylin valinta riippuu osaltaan myös siitä, minkälainen organisaatio on johdettavana. Yleisesti asiantuntijaorganisaatiot nähdään haasteellisimpina johdettavina, sillä siellä alaiset ovat yleensä asiantuntijatyönsä kautta ”viisaampia” kuin esimiehensä ja tällöin esimiehiltä vaaditaankin kykyä saattaa alaisten osaamiset ja voimavarat koko organisaation käyttöön. (Kasanen 2013.)

Kolmannen johtamisroolikuvauksen mukaisesti esimiehellä voidaan nähdä olevan kolme erilaista roolia: motivaattori, strategian toimeenpanija ja valmentaja. Esimiehen tärkein tehtävä on motivoida ja ohjata alaisia yksilöllisesti toimilla, joilla mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Johtaminen alkaa aina itseltä, esimiehestä, jolloin motivoitunut, innostunut ja työhönsä myönteisesti suhtautuva esimies toimii kannustavana esimerkkinä muille. Esimiehen tulee varmistaa tuloksen ja strategian kannalta tärkeimpien asioiden tekeminen ja kehittäminen päivittäin ja valita roolinsa sen mukaisesti. (Kiikkinen 2012.)

Neljännessä mallissa Sydänmaanlakan mukaan johtamistyylin valintaan vaikuttaa myös se, miten esimies tunnistaa alaistensa valmiustason. Näitä johtamistyylejä edustavat ohjaaminen, valmentaminen, osallistuminen ja delegoiminen/valtuuttaminen. Ohjaavassa johtamistyyliässä esimies antaa selkeitä työtehtäviä ja valvoo, että tehtävä hoidetaan sovitulla tavalla. Valmentamisessa esimies antaa ohjeita, opettaa ja tukee työntekijöitä. Osallistuvassa johtamisessa esi-

mies tekee työtä yhdessä alaistensa kanssa. Valtuuttamisessa delegoidaan laajoja tehtäväkokonaisuuksia alaisille ja annetaan tarvittava määrä tukea tehtävien toteuttamista varten. (Sydänmaanlakka 2012, 117.) Esimiehen tehtäviin päivittäisjohtamisen kautta liittyy myös merkityksellisyyden luonti sekä työn reunaehtojen täsmentäminen. Näitä asioita kuvataan seuraavassa kappaleessa.

### 3.2.4 Merkityksellisyyden luonti ja työn reunaehdot

Esimiehen rooli työn merkityksellisyyden esiin tuomisessa on päivittäisjohtamisessa keskustelemalla nostaa esiin arkipäivän tekoja tai työsuorituksia, jakamalla vastuuta sekä osoittamalla, miten tärkeää jokaisen työ tässä kokonaisuudessa on. Merkityksellisyyden luonnin kannalta tavoitteiden asetanta aloitetaan siitä, että jokainen mieltää oman paikkansa ja tehtävänsä ”isossa kuvassa” eli organisaation sisällä. Tämä tekee työstä merkityksellistä – jokainen voi nähdä oman työnsä merkityksen koko organisaation tekemisessä ja menestyksessä. Alaisen työn ja merkityksellisyyden kokemuksen kannalta on myös tärkeää, että he voivat itse vaikuttaa työnsä kehittämiseen ja toteutukseen mahdollisimman paljon. Myös palautteen annolla ja erityisesti kehityskeskusteluilla on iso rooli merkityksellisyyden luonnissa, sillä merkityksellisyyttä kasvattaa työstä saatu ja jaettu kiitos. Tässäkin esimies on ratkaisevassa roolissa määriteltäessä työyhteisön tapaa jakaa kiitosta. (Kurttila ym. 2010, 38–39.)

Merkityksen luomisen kautta alainen ymmärtää tekemisen ja tekemättä jättämisen merkityksen organisaation tulokselle. Mikäli työntekijä ei koe työllään tai työpanoksellaan olevan merkitystä, voi tämä johtaa heikkoon motivaatioon ja epätoivottavaan käytökseen. Tällöin ongelma on usein siinä, että työntekijä ei näe suhdetta oman työnsä ja kokonaisuuden välillä. Tässä esimies pystyy hyödyntämään viestinnän keinoin visiota, missiota, strategiaa sekä arvoja ja keskustella, haastaa ja viestiä näistä riittävästi. Myös asiakasnäkemyksen korostaminen, eli se miten työntekijän toiminta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, luo osaltaan merkityksellisyyden tunnetta. (Aarnikoivu 2013, 139.)

Työn perustehtävät ovat esimiehen työkaluja viestittäessä organisaation reunaehdoista. Lisäksi varmasti kaikissa organisaatioissa reunaehdoksi luetaan myös taloudellinen tuottavuus, jotta rahaa tulee sisään ja toiminnan edellytykset pitkällä aikajänteellä toteutuvat. Esimiesten tulisi viestiä näistä reunaehdoista riittävän usein, eikä vain olettaa että alaiset tietävät ne. Riittämättömät tiedot reunaehdoista voivat myös saada alaiset tekemään tahtomattaan ja tietämättään ehtojen vastaisesti. Esimies pystyy käyttämään reunaehtoja hyväkseen esimerkiksi jakaessaan vastuuta. (Kurttila ym. 2010, 44–45.)

Seuraavassa osiossa (4) käsitellään suorituksen johtamista. Osiossa tutustutaan suorituksen johtamisen teoriaan, sen sisältöön sekä esimiehen ja organisaation toimenpiteisiin.

## 4 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

”Suorituksen johtaminen, kuten Kennedyn puhe, on sellainen tapa kommunikoida, mikä valtuuttaa ihmiset ottamaan vastaan itseään suurempi kutsumus. Jatkuvana suunnittelu-, valmennus-, palaute- ja palkitsemisprosessina se voi inspiroida ihmiset saavuttamaan tavoitteita, jotka ovat yhtä ainutlaatuisia kuin ihmisten lähettäminen kuuhun.” David C. McClelland. (Sydänmaanlakka 2001, 75.)

Sanotaan, että suorituksen johtamisen tärkein tehtävä on ”actionin” aikaansaaminen. Suorituksen johtamisessa pyritään osoittamaan, mitkä ovat organisaation tärkeimmät työt, vaivaamaan niin asiakkaan kuin työntekijän päätä, ymmärtämään mitkä toiminnot johtavat tavoitteiden saavuttamiseen sekä sen, että säännöllisyys toiminnoissa ja toteuttamisessa on tärkeintä. (Kiikkinen 2012.) Suorituksen johtamiselle on myös oleellista, että organisaation jäsenet tietävät mikä on kyseisen organisaation toiminnan tarkoitus. Organisaation jäsenien tulisi myös tiedostaa, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2004, 195.)

Suorituksen johtamisen toimintokenttä on muuttunut pelkistä tavoite- tai kehityskeskusteluista kohti jokapäiväistä suorituksen johtamiseen ja parantamiseen tähtäävää toimintaa. Liiketoiminnan lisäarvo muodostuu entistä useammin linjaesimiesten päivittäisen johtamistyön kautta. (Purcell & Hutchinson 2007, 3-20.) Esimiestyön rooli ja sen merkitys on myös osaltaan korostunut organisaation resurssien tunnistamisessa ja niiden tarjoamisessa työntekijöiden käyttöön, jolloin mahdollistetaan tavoitteiden suuntainen työskentely (Gruman & Saks 2011, 21, 123–136). Terttu Grönfors on vuonna 1996 kirjoittanut suorituskyvyn johtamisesta prosessisarjana, jossa organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Suorituskyvyn johtamisella pyritään auttamaan johtajia ja heidän alaisiaan saavuttamaan yhteisen näkemyksen siitä, mitä organisaation tulisi saada yhteistoiminnallaan aikaan ja sen jälkeen johtamaan ja kehittämään toimintaa ja ihmisiä siten, että tulokset varmistetaan niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Pilkottaessa asia yksilötason toimintoihin tarkoitetaan tällä henkilökohtaista ke-

hityssuunnitelmaa, jolla tähdätään henkilön suorituskyvyn paranemiseen, urakehityksen tukemiseen ja henkilökohtaiseen valmennukseen. (Grönfors 1996, 46.)

Tässä työssä esimiestyö rakentuu suorituksen johtamisen ja valmentavan johtamisen teoriaan, sillä suorituksen johtamisessa ajatuksena on, että esimies ratkoo ongelmia yhdessä alaisten kanssa ja varmistaa täten samassa vaadittavan osaamisen kehittämisen ryhmässään. Tiivistetysti voidaan todeta, että suorituksen johtaminen pyrkii siihen, että organisaation kaikilla tasoilla tiedetään mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista työssä tarvitaan. (Havunen 2007, 35.) Suorituksen johtaminen tulee tämän myötä nähdä henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä prosessina sekä edellytyksenä organisaation menestykselle, sillä sen avulla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2001, 108–109.)

#### 4.1 Toiminta-ajatus, arvot, visio ja kulttuuri osana suorituksen johtamista

Organisaation johtamisen lähtökohtina toimivat organisaation toiminta-ajatus ja arvot, joilla viestitään, mikä on tärkeää kyseisessä organisaatiossa (Kauhanen 2012, 13–14). Arvot tulisi olla selkeästi viestitty ja konkretisoitu. Tämä tarkoittaa käsitystä siitä, mitä ne organisaatiossa ovat ja mitä ne organisaatiolle tarkoittavat, miten ne ilmenevät vai ilmenevätkö ja miten ne ohjaavat toimintaa. Samassa jokaisen yksilön tulisi pohtia miten itse kukin toteuttaa näitä arvoja käytännössä tai miten omaa toimintaa tulisi muuttaa enemmän arvoja vastaavaksi. Jokainen yksilö myös samassa peilaa oman esimiehen ja koko toimintayksikön arvojen mukaista toimintatapaa. Arvoista tulisikin käydä keskustelua ja määritteilyä yhdessä, sillä vain siten ne ohjaavat toimintaa. (Sydänmaanlakka 2001, 82–83.)

Visiolla puolestaan kuvataan muutosta eli sitä tahtotilaa, johon yritys tähtää 3-5 vuoden päästä (Kauhanen 2012, 13–14). Vision ja visiojohtamisen kantava ajatus on siinä, että ihmiset ja organisaatiot tarvitsevat unelmia. Visio näyttäytyykin

voimana, joka luo ja määrittelee tulevaisuuden tahtotilan. Oikealla johtamisella luodaan selkeä ja visionäärinen kuva tulevaisuudesta, jonka avulla luodaan energiaa – johtamisella tämä energia valjastetaan organisaation käyttöön ja kanavoidaan halutunlaiseksi toiminnaksi. (Sydänmaanlakka 2004, 120.) Esi- mies johtaa alaisiaan visionäärisesti organisaation tavoitteiden kautta, jolloin samassa hän tulee luoneeksi selkeyttä ja sitoutuneisuutta. Näin johtajan visio muuttuu koko yksikön tai organisaation visioksi. (Jalava 2001, 8-9.)

Ympäristötekijöihin luetaan kuuluvaksi yrityksen arvot ja kulttuuri. Organisaatiokulttuuri määrittelee sen, miten yrityksessä käydään esimerkiksi kehityskeskustelut ja hoidetaan vuosittaiset suunnitteluun liittyvät asiat. Mikäli organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja sovellettava johtamisoppi noudattavat edelleen käyttävää hierarkista johtamistapaa, ei kaksisuuntainen palautteenanto todennäköisesti toimi. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa tulisi ottaa puheeksi organisaation arvot ja kulttuuri, sillä ne luovat pohjan organisaation toiminnalle ja tästä syystä niiden ymmärrys organisaatiossa tulisi varmistaa. (Sydänmaanlakka 2001, 82–83.)

#### 4.2 Johtamismallin liittäminen strategiaan

Organisaatiossa omistajat ja ylin johto päättävät sen, missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja miten tämän liiketoiminnan toteuttaminen muodostaa hyötyä eri sidosryhmille sekä yhteiskunnalle. Liiketoimintaan ja sen toteuttamiseen liittyvät vahvasti myös yrityksen visio ja arvot, jotka puolestaan liittyvät yrityksen strategiaan ja liiketoimintasuunnitelmiin. Yrityksen vision toteuttavat loppupelissä sen työntekijät – lähiesimiehensä johtamisotteen mukaisesti. Tästä syystä on tärkeää, että valmentava suorituksen johtaminen johtamisotteena on vahvasti mukana jo strategiakysymyksiä pohdittaessa. (Carlsson & Forssell 2012, 35–36.)

Suorituksen johtamisen prosessin tärkeimmät ulottuvuudet ovat kohderyhmä (yksilö, tiimi, osasto, organisaatio), osaprosessit (tavoitteiden asetanta, seuranta/ valmennus, palaute, kehittäminen), ajanjakso (kausisuunnittelu kaksi kertaa



vuodessa), työkalut (päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut, suunnittelukokoukset, tiimin tavoite- ja kehityskeskustelu), omistajat (yksilö, esimies, osastopäällikkö, organisaation johto) sekä lähtökohdat ja kytkenät (koulutus- ja kehitysprosessit, palkitsemisprosessi, ura- ja seuraajasuunnittelu). Suorituksen johtamisen tavoitteena on asiakastytytyvyyden parantaminen, operatiivinen tehokkuus, osaamisen kasvattaminen ja hyvinvointi. Nämä ulottuvuudet on kuvattu kuviossa 2. (Sydänmaanlakka 2001, 79).

Tavoite: suorituksen jatkuva parantaminen	Asiakastytytyvyys	Operatiivinen tehokkuus	Osaaminen	Hyvinvointi
Kohderyhmä	Yksilö	Tiimi	Osasto	Organisaatio
Osaprosessit	Tavoitteiden asetanta	Seuranta/ valmennus	Palaute	Kehittäminen
Ajanjakso	Kausisuunnittelu: kaksi kertaa vuodessa tapahtuva			
Työkalut	Päivittäisjohtaminen	Suunnittelu- ja kehityskeskustelut	Suunnittelukokoukset	Tiimin tavoite- ja kehityskeskustelu
Omistaja	Yksilö	Esimies	Osastopäällikkö	Organisaation johto
Lähtökohta/ kytkennät	Koulutus- ja kehitysprosessit	Palkitsemisprosessi	Ura- ja seuraajasuunnittelu	Jne.

Kuvio 2. Suorituksen johtamisen ulottuvuudet.

Oleellista suorituksen johtamisen näkökulmasta on näiden ulottuvuuksien liittäminen organisaation muihin prosesseihin. Suorituksen johtamisen tulee olla mukana jo yrityksen strategisessa suunnittelussa, vuosisuunnittelussa, budjetoinnissa, suunnittelukokouksissa, suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa ja lopuksi päivittäisjohtamisessa. Näin suorituksen johtaminen saadaan linkattua

mukaan strategisesta johtamisesta aina operatiiviseen johtamiseen, samoin kuin visiosta käytäntöön ja sen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2001, 79–80.)

#### 4.3 Esimiehen rooli suorituksen johtamisessa

Esimiehen toiminnoilla on oleellinen osa menestyksessä suorituksen johtamisessa. Tässä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla esimies varmistaa asetettujen tavoitteiden kestävä, tehokas ja vaikuttava saavuttaminen. (Esimiesvalmennus henkilöasiakkuuksien johtamismalli, 2012.)

Esimiestyön tehtäväalueet suorituksen johtamisessa muodostuvat tavoitteiden ja työtapojen selkeyttämisestä, joihin pyritään yhdistämällä organisaation toiminta ja yksilöiden osaaminen. Jokaisella alaisella on siten perusoikeus tietää, mitä hänen lähiesimiehensä ja organisaationsa hänen työpanokseltaan odottavat. Esimiestyön osa-alueena mainitaan myös saavutussuuntautuneisuuden ylläpito, joka tarkoittaa toimintaa, jossa esimies kannustaa alaisiaan hyvään suoritukseen ja asettaa riittävän haastavia tavoitteita ja samassa korostaa hyvää suoritusta. Esimies pystyy kehittämään tätä osa-aluetta osoittamalla luottamusta alaisilleen. Esimies pystyy lisäksi edesauttamaan työyhteisön vuorovaikutusta ratkaisemalla työyhteisön ristiriitoja, tukemalla kommunikaatiota ja korostamalla yhteistyön merkitystä. Myös sillä on merkitystä, mitä tapaa noudattaen ryhmää koskevat päätökset tehdään. (Jalava 2001, 21–22.)

Esimiehen suorituksen johtamisen välineitä ovat muun muassa tavoitteet (yksilön, tiimin, organisaation), alaisten toimenkuvat ja tehtävät, alaisten osaamisen kartoittaminen (osaamiskartta), rekrytointi- ja perehdyttämisprosessit ja niihin liittyvät päätökset, kehityskeskustelut ja suunnittelupalaverit sekä organisaation palkitsemisjärjestelmät (Kauhanen 2012, 24). Esimiehen suorituksen johtamisen välineistä seuraavaksi tarkastellaan tavoitteita ja niiden roolia suorituksen johtamisessa.

#### 4.4 Tavoitteet ohjaamassa toimintaa

Suorituksen johtamisessa on oleellista asettaa selkeät ja konkreettiset tavoitteet. Tavoiteasetantaa ohjataan organisaation strategisten tavoitteiden ja päämäärien kautta. Keskittyminen valittuun päämäärään auttaa kohdistamaan panostelut ja resurssit organisaation kannalta oikein. Organisaatiolla tulee olla myös kykyä ja halua oppia uutta ja kehittyä koko ajan, jolloin varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen myös tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa, että tavoiteasetannan jälkeen suoritusta tulee aktiivisesti seurata ja kehittää. Oleellinen osa prosessia on myös jatkuva palautteen anto ja suoritukseen puuttuminen tarvittaessa. Seurannassa on tärkeää muistaa säännöllisyys ja systemaattisuus. Myös suorituskyvyn mittaaminen edellyttää selvästi määriteltyjä tavoitteita, sillä jos ei tiedetä, missä pitäisi milloinkin olla, häviää toiminnalta suunta ja motivaatio. (Grönfors 1996, 43; Esimiesvalmennus henkilöasiakkuuksien johtamismalli 2012; Esimiesvalmennus henkilöasiakkuuksien johtamismalli 2012.)

Tavoitteiden asetannassa tulee esittää kysymykset miksi (tarve ja motivaatiopohja, viestintä), mitä (toimenpiteet), miten (miten toimitaan, mitä muutetaan) ja kartoittaa, mitä hyötyä siitä seuraa yksilölle tai organisaatiolle (Esimiesvalmennus henkilöasiakkuuksien johtamismalli 2012). Tavoitteisiin liittyvät vahvasti myös mielikuvat, joilla on merkitystä motivaation ja lopulta yksilön toiminnan kannalta. Tästä syystä on tärkeää, että tavoitteet määritellään myönteisesti. Esimerkiksi jos tavoitteena on välttää virheitä, tulisi tavoite määritellä paremman laadun eikä huonon laadun (jota tulisi välttää) kautta. Näin saamme fokusoitua asioihin, jotka auttavat meitä tekemään työtämme laadukkaasti. Ongelman kääntäminen tavoitteeksi eli muodostaminen positiivisempaan muotoon muuttaa kokonaan lähestymistavan asiaan. Mielikuvan luonti positiivisuuden kautta kohti visionääristä tulevaisuutta on erityisen tärkeää, sillä vain siten myös muut ryhmässä pystyvät miettimään keinoja tulevaisuuden kuvan saavuttamiseksi. Oleellista on myös jakaa isoita tuntuja tavoitteita osatavoitteisiin ja samalla jakaa vastuuta, täsmentää toimintatapoja ja kehittää tarvittavaa osaamista. Sitouttamisen kannalta on myös tärkeää, että yhteisistä ja yksilöllisistä tavoitteista ja hankkeista puhutaan esimiehen kanssa myös kaksin, jolloin alainen pystyy

paremmin motivoitumaan havaitessaan itselle tulevan hyödyn työmäärissä tai muissa eduissa. Tässä valmentaja varmistaa, että tavoitteet ja hankkeet huomioivat myös alaisen henkilökohtaiset tavoitteet. (Havunen 2007, 28–29, 32–33.)

Tavoitteiden saavuttamista eli tuloksia tarkasteltaessa on tärkeää huomioida tulokset kolmella eri tasolla: rationaalisella-, tunne-, ja henkisellä tasolla. Rationaalisen tason tarkastelussa tämä tarkoittaa pohdintaa siitä, onko asetetut tavoitteet saavutettu vai ei. Tunnetasolla pohditaan työyhteisön tunnetiloja, eli mitä tilanne on aiheuttanut tai saanut aikaan. Henkisellä tasolla tarkkaillaan työyhteisön tuntemuksia, taistelutahtoa ja yhteishenkeä sekä tavoitteiden vaikutusta näihin. (Sydänmaanlakka 2004, 131.)

#### 4.5 Tehokas ryhmä edesauttaa organisaation menestystä

Menestyvä organisaatio on tehokas, uudistumiskykyinen ja se huolehtii jäsentensä hyvinvoinnista. Organisaatiolta vaaditaan myös jatkuvaa mukautumista muuttuviin tilanteisiin ja tämä asettaa omanlaiset haasteet organisaation rakenteille. Organisaatiot muodostuvat entistä enemmän erilaisista asiantuntijatiimeistä, joiden avulla laatu ja asiakaspalvelu toteutetaan ja varmistetaan. Tiimin tehtävänä on toimia itseohjautuvina, itsenäisiä päätöksiä tekevinä ja asiakasta lähellä olevina rakenteina. Tiimityöskentely on muuttanut niin yksilön kuin esimiehenkin työtä, sillä nykyään tieto ei ole enää pelkästään esimiehen etuoikeus, vaan se on hajallaan tiimin jäsenten keskuudessa. Esimiestyöhön onkin tullut piirre, jossa tavoitteena on tämän tiedon avulla auttaa ihmisiä johtamaan itse itseään. (Havunen 2007, 7-8.)

Valmentaakseen tiimiään esimiehen tulee ensin ymmärtää mikä on hänen johtamansa yksikön merkitys ja tehtävä organisaatiossa. Tämä on myös tiimin tuloksellisuuden edellytys. Tämän jälkeen tulee tunnistaa ne toimintaan ja osamiseen liittyvät haasteet, joita esimiehen tulee lähteä ratkaisemaan. Esimiehen tulee myös välittää nämä seikat ryhmän jäsenille ja pyrkiä tätä informaatiota käyttäen järjestämään yksikön toimintaa siten, että ryhmässä toimivat yksilöt

haluavat jakaa tietojaan ja kokemuksiaan toisille ryhmän jäsenille. (Havunen 2007, 8-9.)

Tehokkaassa ryhmässä ryhmä toimii itseohjautuvasti silloin, kun siinä yhdistyvät tavoitteet ja niiden saavuttaminen, riittävä sosiaalinen ja tekninen osaaminen sekä vallitseviin olosuhteisiin sopeutuminen. Tehokkaalle ryhmälle on myös ominaista ryhmän välinen positiivinen riippuvuus, vastuullisuus, kannustava ja avoin vuorovaikutus, jäsenten sosiaaliset taidot sekä ryhmän jäsenten kyky prosessoida omaa ja ryhmän toimintaa. Tavoitteiden osalta on olennaista se, että ryhmässä tiedostetaan tavoitteiden saavutettavuus silloin, kun kaikki ryhmässä tekevät parhaansa. Tavoitteet ovatkin juuri niitä osa-alueita, joihin ryhmän vetäjät voivat vaikuttaa selventämällä tavoitteiden vaatiman toiminnan luonteen. Kirkastetun tavoitteen jälkeen on mahdollista aloittaa keskustelua rooleista, vastuunjaosta, toimintamalleista ja osaamisen tasosta ja tarpeista. (Havunen 2007, 65–66, 71–72, 75.)

Tulevaisuuden kilpailukykyä edistääksemme meidän tulee kiinnittää huomiomme osaamisen kehittämiseen niin yksilöiden kuin ryhmienkin osalta. Yhteiset tavoitteet saavutetaan paremmin silloin, kun asiantuntijat on valmennettu hyvin työhönsä ja he osaavat käyttää tietojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen työkenttä muodostuu entistä enemmän ryhmän tehtävien selventämisestä ja tuen antamisesta, eikä niinkään tavoitteiden saavuttamisen valvonnasta. (Havunen 2007, 16.)

#### 4.6 Yksilön toiminnan kehittäminen

Esimiehen tulee tuntea alaisensa, jotta hän pystyy johtamaan heitä tuloksellisesti. Esimiehen tulee huomioida jokaisen yksilöllinen osaaminen, motivaatiotaso, sitoutuminen sekä osaaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 38.) Valmentava johtaja motivoi ihmisiä varmistaen henkisten ja fyysisten voimavarojen riittävyyden kunkin työtehtävässä. Esimiehen tulee käyttää enemmän päivittäistä työaikaansa henkilöstön kanssa kommunikointiin ja keskinäisiin tapaamisiin. Haas-

teeksi on noussut se, että esimiehen tulee entistä paremmin tiedostaa ihmisiä motivoivat asiat, jotta saadaan aikaan aitoa sitoutumista. (Havunen 2007, 16.)

Yksilö tarvitsee näkökulman omaan toimintaansa, eli miten hänen oma toimintansa liittyy laajempaan kokonaisuuteen ja tarkoitukseen. Tämä on toiminnan lähtökohta ja auttaa yksilöä tekemään oikeita asioita ja kehittämään häntä kohti huippusuorituksia. Prosessi lähtee koko organisaation visiosta ja oman toimintayksikön tavoitteista. Näiden avulla kukin yksilö löytää ja ymmärtää oman paikkansa osana organisaation toimintaa. Näitä asioita peilataan myös yrityskulttuuriin ja arvoihin, joiden avulla luodaan yrityksen tapa toimia. Näistä johdetaan avaintehtävät ja niiden vaatima osaaminen. Tämän jälkeen tarvitsemme selkeät tavoitteet ja niihin liittyvän vahvan sitoutumisen. Nämä yhdessä johtavat huippusuorituksiin omassa organisaatiossa. Suorituksen johtaminen tähtää siis yksilön kehittymismahdollisuuksien parantamiseen yksilön suorituksen ja osaamisen osalta. Yksilön kehittymisen seuranta tulee tehdä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä, jossa lyhyt tähtäin tarkoittaa tehtäväkohtaista kehittämistyötä ja pitkä tähtäin urakehitystä. (Sydänmaanlakka 2001, 81.)

Valmentavan johtajan tulee tuntea alaisensa ja johdettavansa – heidän heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja mahdolliset uhat. Kehittymisen ja jatkuvan parantamisen ideologian mukaisesti esimiehen tulee tietää, miten heikkouksia ja uhkia poistetaan ja samassa vahvuuksia ja mahdollisuuksia vahvistetaan. Tässä on mahdollista hyödyntää SWOT-analyysia. Tähän liittyy myös ajatus siitä, että ihmisten tekemistä voidaan edesauttaa positiivisen johtamisen kautta. Positiivinen johtaminen tarkoittaa, että esimies elää todeksi sen mitä sanoo ja pyrkii löytämään asioista niiden positiiviset puolet. Tämän johtamissuunnan voidaan nähdä olevan siirtymistä suorituksen johtamisen paradigmasta kohti suorituskyvyn johtamista, jossa käytetään valmentavaa johtamisotetta keskittymällä heikkouksien sijaan yksilön tai tiimin vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin, samalla noudattamalla arvostavaa johtamisotetta. Tämä mahdollistaa minäkeskeisen johtamistavan muuttumisen me-keskeiseen johtajuuteen. Myös tällöin perinteinen SWOT-analyysi vahvuuksien ja mahdollisuuksien löytämiseksi on täysin käyttökelpoinen. (Jabe 2011.)

Hyvää suoritusta tulee vahvistaa ja voimistaa esimiehen toimien kautta. Tätä toimintaa esimies pystyy edistämään tiimissään pitämällä yllä myönteistä henkeä ja positiivista ilmapiiriä. Esimiehen tulisi myös aina antaa alaiselle tunnustusta ja positiivista palautetta, kun tämä on saavuttanut tai ylittänyt tavoitteensa. Tällä toiminnalla esimies pyrkii vahvistamaan alaisen saavutettua suoritustasoa entisestään. Tavoitteista keskusteltaessa tulisi pohtia menneen kauden tavoitteita ja niihin liittyviä tuloksia ja suoritusta. Näitä alaisen suorituksia olisi hyvä tarkkailla myös koko tiimin näkökulmasta, sekä alaisen oman kehityssuunnitelman kautta. Tämä keskustelu luo pohjan tulevien tavoitteiden ja tavoitetaso pohdintaan suhteuttamalla sen nykyiseen suoritustasoon. (Kansanen 2004, 166–167.)

#### 4.6.1 Arvostus esimiestyössä

Arvostavalla esimiestyöllä pyritään ratkaisukeskeiseen, myönteiseen ja tulevaisuuteen suuntautuvaan ajatusmalliin (Kurttila ym. 2010, 10–11, 14). Toimivassa johtajuudessa kunnioitus kohdistuu itse esimieheen – hänen harkintakykyynsä, inhimillisyyteensä, kykyynsä arvostaa toisia ihmisiä ja sydämellisyyteensä, ei niinkään valta-aspektiin. Arvostamisen kautta saatu arvovalta tekee johtamisesta hyvin tehokasta. Ihmisyyttä kunnioittamalla ja työyhteisön voimavaroja kehittämällä esimies luo myönteistä toimintaympäristöä, jossa on kaikki edellytykset menestyvälle työyhteisölle. (Kurttila ym. 2010, 9-10.)

Arvostava esimies luo myös rajoja ja sääntöjä ja seuraa niiden noudattamista. Esimiehen tehtävänä onkin yhdessä keskustellen jalkauttaa työyhteisön säännöt ja tämän jälkeen varmistaa, että säännöt ovat kaikille samat ja että niitä noudatetaan jokapäiväisessä työskentelyssä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.) Tällä on iso merkitys oikeudenmukaisuuden ja työssä viihtymisen kannalta (Aaltonen ym. 2011,153).

Vuorovaikutus, joka perustuu toisia kohtaa osoitettuun arvostukseen, on organisaatiolle merkittävä työhyvinvoinninlähde, jolla on vaikutuksensa myös yhdessä tekemisen mielekkyyteen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97). Arvostusta pys-

tyy osoittamaan myös sillä, että esimies luottaa alaisensa kykyyn tehdä hyviä päätöksiä. Alainen osaa siis käyttää osaamistaan ja kokemuksiaan hyödyksi ja toimia näiden mukaisesti. Antamalla ihmisten tehdä päätöksiä voi esimies synnyttää alaisessa hyvinkin vahvan sisäisen motivaation ja arvotuksen tunteen. (Rämö 2013, 106.) Nykyaikainen johtamisote on muutenkin enemmän työn mahdollistajana kuin käskijänä toimimista (Kurttila ym. 2010, 10–11, 14).

Arvostusta osoitetaan jokapäiväisessä kanssakäymisessä kuunnellen ja kysyen (Kurttila ym. 2010, 50). Valmentava johtaja pystyy lisäämään arvostuksen tunnetta ja hyvinvointia yksikössään myös sillä, että hän osoittaa arvostavaa vuorovaikutusta olemalla läsnä ja perustamalla toimintansa positiivisuuteen. Arvostusta osoittaa myös toisen tukeminen, eli se, että on kiinnostunut toisen kertomasta ja haluaa vilpittömästi auttaa toista saavuttamaan tavoitteet. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.) Arvostavan esimiehen merkki on myös se, että hän viettää säännöllisesti riittävästi aikaa alaistensa kanssa, sillä hänelle tämä aika on yhtä tärkeässä roolissa kuin aika, jonka hän viettää asiakkaiden tai omien esimiestensä kanssa. Kun työntekijä kokee, että hän saa esimieheltään ja työyhteisöltään aitoa arvostusta osakseen, tekee hän parhaansa, jotta pystyy täyttämään hänelle asetetut tavoitteet entistä paremmin. (Kurttila ym. 2010, 50.)

Esimies pystyy osoittamaan arvostustaan myös sillä, että kiinnittää huomion alaisen onnistumisiin ja vahvuuksiin ja näiden hyödyntämiseen työyhteisössä (Kurttila ym. 2010, 50). Myös huumori ja hyväntuulisuus luovat positiivista virettä työpaikalle ja rikkovat normaaleja päivänormeja hyvällä tavalla. Arvostus on siis kaiken kaikkiaan hyvin arkinen asia, jota voi toteuttaa päivittäin tutustumalla toisiin ja hyväksymällä muut sellaisina kuin he ovat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.)

#### 4.6.2 Luottamuksen rakentaminen

Esimiehen tehtävänä on rakentaa luottamusta edesauttamalla omalla toiminnallaan avoimen ja luottamukseen perustuvan työyhteisön syntyä. Avoimuus voidaan nähdä luottamuksen perustana. Luottavainen työyhteisö uskaltaa tehdä



päätöksiä ja sietää sitä kautta myös virheitä. Mistä luottamus sitten syntyy tai miten sitä pystyy ylläpitämään? Luottamusta syntyy, kun organisaation tavoitteet, pelisäännöt ja toiminnan suunta ovat kaikille selvillä, yritys toimii oikeudenmukaisesti ja arvopohjansa suuntaisesti ja alaiset tietävät, mitä heiltä työssä odotetaan. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat lisäksi yrityksen aitous ja rehellisyys, avoimuus sekä palautteen anto ja vastaanottokyky. Tärkeänä koetaan myös se, että niin esimiehet kuin alaisetkin pystyvät myöntämään virheensä ja ottavat niistä vastuun. Toimivassa työyhteisössä jaetaan tunnustusten kautta kiitosta niille, keille se kuuluu ja vastaavasti myös alisuoriutumiseen puututaan hyvissä ajoin. (Kurttila ym. 2010, 54.)

Esimies itse pystyy myös vaikuttamaan luottamuksen rakentumiseen kuuntelemalla alaisiaan, lunastamalla antamansa lupaukset ja antamalla tukeaan sekä osoittamalla, että erilaisuus ja poikkeavat mielipiteet ovat hyväksyttäviä. Esimiehen ei myöskään kuulu puhua pahaa tiimistään muille, ja samassa on koko organisaation luottamuksen synnyttämisen kannalta oleellista, ettei sitä tehdä esimiehen toimesta mistään organisaation osasta. (Kurttila ym. 2010, 54.) Sotilasjohtamisessakin puhutaan luottamuksen merkityksestä, jossa nostetaan esiin luottamuksen rakentamista oman esimerkin ja vastuun kantamisen sekä rehellisyyden, arvostuksen ja tasapuolisuuden kautta (Havunen 2007, 22 - 23).

Luottamukseen vaikuttavat lisäksi vuorovaikutus ja toiminnan avoimuus. Avoimuudella tarkoitetaan viestinnän luonnetta, vuorovaikutusta sekä tasapuolista tiedonkulkua. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan päätöksentekoprosesseja, valtuutuksia ja vastuuta, eli sitä miten ja kuka organisaatiossa tekee minkäkin tason päätöksiä. Läpinäkyvyydellä ja avoimuudella toimitaan myös silloin, kun esimies kertoo, mistä asiasta hän ei voi tässä kohtaa sen keskeneräisyyden tähden kertoa lisää ja milloin tietoa on saatavissa. (Kurttila ym. 2010, 56–59.)

Luottamuksella on myös vaikutuksensa tehokkuuteen ja tuottavuuteen hyvinvoinnin kautta. Esimerkiksi eräässä kunnassa toteutettu luottamuksen ja yhteistyön parantamiseen tähdännyt hanke tuotti taloudellista menestystä siten, että hankkeen kautta kunnan sairauspoissaolot vähenivät 40 %. Hankkeessa panostettiin puhtaasti hyvään ja laadukkaaseen johtamiseen, sekä yhteistyön lisäämi-

seen ja kehittämiseen. Hyvinvointi saatiin lisääntymään, sillä samassa kasvoi luottamus yhteisten asioiden hoidosta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 172.)

Luottamus ja valmentaminen liittyvät vahvasti yhteen. Sellainen esimies, joka aidosti välittää tiimistään ja pyrkii omassa toiminnassaan kehittymään paremmaksi esimieheksi, luo toiminnallaan luottamuksellista, kannustavaa ja hyvinvointiin pohjaavaa ilmapiiriä. (Kansanen 2004, 103.) Luottamuksen rakentamiseen kannattaisikin panostaa ajallisesti, sillä luottamus on vuorovaikutuksen ja yhteisen tekemisen pohja. Arjessa luottamus näkyy siinä, että voimme luottaa että päivittäiset työt ja sovitut asiat hoidetaan aikataulujen puitteissa. Samoin luottamuksesta kertoo myös se, että työpaikalla voidaan luottaa siihen mitä ihmiset sanovat ja tarkoittavat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165.)

#### 4.6.3 Vuorovaikutus ja kommunikointi

Mark Twain on sanonut, että jos ihmisten pitäisi puhua enemmän kuin kuunnella, niin meidät olisi varustettu kahdella suulla ja yhdellä korvalla.

Johtaminen ja valmentaminen tarvitsevat puhetta, kuullun ymmärtämistä sekä kielioppia. Selkeä kommunikointi, ymmärrettävä kielenkäyttö ja oman persoonan ja vahvuuksien mukaan tuonti yhdistettynä tarkkaan palautteen antoon ovat taitolajeja. Näitä harjoittamalla rakennetaan luottamusta ja myönteistä vuorovaikutusta. (Räsänen 2007, 148, 152.) Valmentavassa suorituksen johtamisessa esimiehen kyky kuunnella ja olla aidosti läsnä ovat oleellisia ominaisuuksia hänen luodessaan luottamuksellista ja ilmapiiriä. Näillä samoilla elementeillä viestitämme samalla arvostuksesta (Kansanen 2004, 104). Kommunikoinnin mahdollistamiseksi tulisikin ensin luoda luottamukseen, arvostukseen ja avoimuuteen perustuvaa ilmapiiriä (Räsänen 2007, 161–162).

Arvostavalla vuorovaikutuksella tarkoitetaan kommunikointia, jossa toteutuu aito kuuntelu, mielipiteen kysyminen, ajan antaminen ja sen tärkeyden tiedostaminen, sekä vastakkaisen mielipiteen arvostaminen. Arvostavassa vuorovaikutuksessa myös tutustutaan henkilökohtaisella tasolla ja pyritään toisen tuntemiseen ja huomioimiseen. Vuorovaikutukseen liittyy esimiehen näkökulmasta vahvasti

myös rakentavan palautteen antaminen oikea aikaisesti, tiedon jakaminen tasapuolisesti ja avoimesti sekä organisaation reunaehdoista ja odotuksista viestiminen yhteisesti ymmärrettävällä tavalla. Esimiehen arvostava toiminta vaikeissakin tilanteissa sekä oikeudenmukainen kohtelu ovat osaltaan rakentamassa toimivaa vuorovaikutussuhdetta. (Kurttila ym. 2010, 50.)

Kommunikointi voi olla organisaatioissa joko sisäistä, toimintatapojen, saavutettujen tulosten tai tapahtumien, kommunikointia työntekijöiden suuntaan, tai se voi olla ulkoista kommunikointia. Ulkoista kommunikointia edustaa vuorovaikutteinen kommunikointi esimerkiksi johtajalta alaiselle. (Grönfors 1996, 87–88.) Hyvät uutiset, huonot uutiset, kysymykset ja epäilyt vaativat myös keskustelua ja kommunikointia. (Räsänen 2007, 148, 152.)

Vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista esimiestyössä kertoo myös se, että esimies tunnistaa jossakin ihmisessä aluillaan olevan tulevaisuuden potentiaalin, eli ei näe ainoastaan sitä, mitä hän on tänään, vaan näkee, mikä hänestä voi tulla huomenna (Räsänen 2007, 161–162). Esimiehen tulisi myös tuoda esiin alaisen vahvuuksia hänen heikkouksiensa sijaan, sekä pyrkiä ratkaisukeskeiseen toimintatapaan ja positiivisen lähestymistavan käyttöön negatiivisen sijaan (Kurttila ym. 2010, 50).

Johtaminen on ennen kaikkea kuuntelemista. Aito kuuntelu haastaa kuulijan siirtämään sivuun omat ajatuksensa, näkemyksensä ja mielipiteensä ja aidosti ja uteliaasti vastaanottamaan toisen näkemyksen asiasta. Aktiivisessa kuuntelussa pyritään ymmärtämään toisen viesti ja näkemys mahdollisimman hyvin ja arvostavasti. Kuuntelemalla esimies pystyy reagoimaan nopeastikin työyhteisön ja liiketoiminnan ongelmatilanteisiin. Parhaimmillaan kuuntelu muodostuu dialogiksi, jossa kohtaa kaksi kuuntelevaa, tasavertaista ja toisiaan kunnioittavaa ihmistä. Dialogin tavoitteena on löytää yhteisiä merkityksiä, luoda uusia oivalluksia, jakaa ajatuksia ja luoda uutta. Kuuntelu voidaan jakaa eri ääripäihin sen mukaan, kuinka aktiivisesti kuuntelija kuuntelua tilanteessa harjoittaa. Toinen ääripää on ”ei kuuntelua”- tilanne ja toinen ymmärtävää ”avointa kuuntelua” toteuttava tilanne. Tähän väliin mahtuu ”anna kun minä kerron, miten asian laita on”-tilanne, ”samaa/ eri mieltä”-pohdinta sekä merkityksen hakemistilanne.

(Kurttila ym. 2010, 50–52.) Grönfors mainitsee teoksessaan ”Suorituskyvyn johtaminen” erittäin käyttökelpoisen vuorovaikutusohjeen valmentavalle esimiehelle: *”Ajatus ”yritä ensin ymmärtää” sisältää varsin syvän paradigmanmuutoksen. Yleensä yritämme ensin tulla ymmärretyiksi. Useimmat ihmiset eivät kuuntele aikomuksenaan ymmärtää, vaan aikomuksenaan vastata.”* (Grönfors 1996, 87–88.)

Esimiehet myös usein pohtivat, paljonko tulee viestiä ja jakaa samaa tietoa ennen kuin alaiset omaksuvat uuden tiedon omakseen. Tämä vaatii usein useita palavereja, viestejä ja keskusteluja asiasta, eli toistoja, joihin jokainen työyhteisö yleensä löytää oman viikkorytminsä. Tässä on oleellista, että asioista kerrotaan niin paljon kuin esimiehen on aikansa puolesta mahdollista ja samassa annetaan kaikille mahdollisuus osallistua tiedon saantiin. Esimiehen tehtävää helpottaa alaistensa mahdollisimman hyvä tuntemus ja tämän voi saavuttaa vain keskustelemalla heidän kanssaan. Tuntemalla alaisensa tavan työskennellä, hieman hänen taustaansa sekä alaisen vahvuudet, kasvaa hänen ymmärryksensä myös alaisen tapaan reagoida eri tilanteisiin. Mitä enemmän esimies pystyy arvostamaan ja osoittamaan tätä arvostusta alaisiaan kohtaan, sitä enemmän hän myös saa sitä itse osakseen. Esimiehen on myös hyvä tiedostaa se, että alaisiin käytetty aika tulee aina moninkertaisena työtehona takaisin. (Kurttila ym. 2010, 56 – 59.)

#### 4.7 Suorituksen johtamisen toiminnot

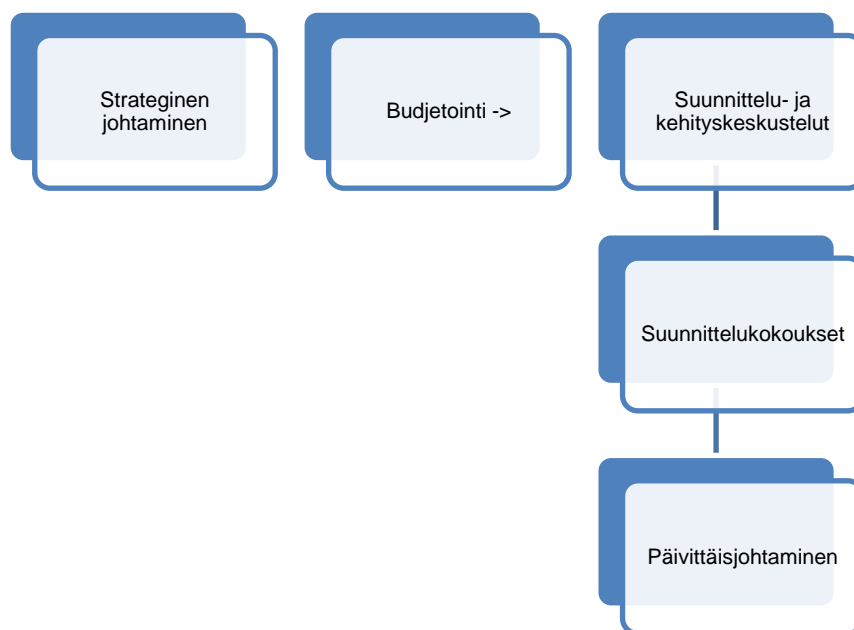
Suorituksen johtaminen prosessina pyrkii jatkuvaan suorituksen parantamiseen, mikä tarkoittaa muun muassa asiakastytyväisyyden ja operatiivisen tehokkuuden parantamista, osaamistason nostamista ja kehittämistä tai hyvinvoinnin ylläpitämistä yksilö-, tiimi ja organisaatiotasolla. Tässä oleellista on prosessin jatkuvuus ja systemaattisuus suorituksen pitkäaikaisessa parantamisessa. Suorituksen johtamisen suunnitteluajanjakso on yleensä kuusi kuukautta. (Sydänmaanlakka 2001, 75–77.)

Esimiehen tuki ja opastus on suorituksen johtamisessa ensiarvoisen tärkeää. Esimiehen työkaluna tässä toimii esimerkiksi kerran kuussa käytävät valmennuskeskustelut. Tämän lisäksi suorituksen johtamisen työkaluja ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Suunnittelukokoukset kohdistuvat tiimi- ja organisaatiotason johtamiseen, kehityskeskustelut taas puolestaan yksilötason johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2001, 75–77.)

Yhteistoiminnallinen suorituksen johtaminen tarkoittaa toimintaa, jossa osallistutetaan koko henkilöstö suunnittelun ja kehittämisen prosesseihin. Tämä tarkoittaa, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja he kokevat voivansa aidosti vaikuttaa toimintaan ja sen suunnitteluun. Ideana on saavuttaa synergiaa sillä, että tiimit työskentelevät yhdessä paremman tuloksen aikaansaamiseksi. Yhteistoiminnallisessa suorituksen johtamisessa kukin vastaa sovitusta tehtävästään ja tavoitteistaan itsenäisesti. Esimiehen läsnäolo ja tuki on kuitenkin ratkaisevan tärkeää, sillä toiminnan lähtökohtana toimii yhteisesti määritellyt tavoitteet sekä vaikuttamisfoorumit kuten palaverit ja keskusteleva palautteenanto. On myös tärkeää muistaa, että esimieskin tarvitsee riittävää osaamista ja tukea omassa esimiestehtävässään. Yhteisvastuullisen suorituksen johtamisen työkalut ovat johdon toiminta ja sitoutuminen johtamismalliin, laadukas ja toimintaa tukeva esimiestyöskentely, toimivat suorituksen johtamisen prosessit sekä toimintaa tukeva ilmapiiri. (Tykes 2008.)

#### 4.7.1 Päivittäisjohtamisen osa-alueet

Hyvän ja laadukkaan suorituksen johtamisen voidaan nähdä rakentuvan päivittäisjohtamisen, erilaisten suunnittelukokousten sekä suunnittelu- ja kehityskeskustelujen varaan (kuvio 3). Näiden taas tulisi kytkeytyä organisaation strategiaan johtamiseen sekä vuosisuunnitteluun. Päivittäisjohtaminen rakentaa pohjan sekä tiimin suunnittelukokouksille että henkilökohtaisille suunnittelu- ja kehityskeskusteluille. (Sydänmaanlakka 2001, 102.)



Kuvio 3. Suorituksen johtamisen käytäntö.

Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan toimihenkilöiden päivittäiseen toimintaan liittyvää ohjaamista, palautteenantoa, tukemista, valmentamista, delegointia ja töiden jakoa sekä yhdessä tekemistä. Esimies hallitsee hyvän päivittäisjohtamisen taidon silloin kun hän tuntee alaisensa osaamisen ja kehityskohteet, ja pysyy johtamaan heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. Tällöin esimies osaa motivoida alaisiaan. Suorituksen johtaminen perustuu juuri hyvälle päivittäisjohtamiselle. Hyvällä päivittäisjohtamisella sekä kyvyllä johtaa muita voidaan vaikuttaa paljon alaisten motivaatitasoon. Motivaatitasolla taas puolestaan on suuri vaikutus alaisten suoritustasoon. Jokaisen organisaation kilpailukyky ja tuloksetekokyky muodostuu pitkälti henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Tärkeää on se, miten onnistumme tämän voimavaran johtamisessa. Tässä tehtävässä esimiehen rooli on ensisijaisen tärkeä, sillä juuri esimiehen on saatava tarvittavia tuloksia aikaan alaisten kanssa ja avulla. (Sydänmaanlakka 2001, 103–105.)

Esimies pystyy kannustamaan ja innostamaan alaisiaan. Kannustusta voi verrata työntämiseen, jossa tekemiseen pyritään vaikuttamaan ulkoapäin ja siinä käytetään myönteisiä ja voimavaroja tuottavia asioita. Innostaminen taas on enemmänkin vetämistä, joka perustuu vetäjään, joka omalla innostumisellaan

levittää innostumista työyhteisön jäseniin. Työntöä esimies voi toteuttaa esimerkiksi positiivisella palautteella, kiittämällä, kysymällä ”miten meni”, tarjoamalla apua ja tukea, näkemällä vahvuudet ja huomioimalla onnistumiset. Vetoa esimies pystyy toteuttamaan uskomalla asiaansa ja sitä kautta innostamalla muita, kyselemällä, kertomalla asioista suoraan ja myönteisessä valossa, sekä arvostamalla muita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 236–237.)

Esimiestyön ja päivittäisjohtamisen keskeinen piirre on siinä, että esimies tiedostaa myös osaltaan omaa ajankäyttöään suhteessa esimiestehtäviin ja muihin työaikaan sitoviin töihin. Lähtökohtaisesti esimiehen tulisi auttaa toimihenkilöitä saavuttamaan tavoitteensa ja tukea heitä työssään, joten esimiehen on tärkeää tarkkailla omaa ajankäyttöään ja sen jakautumista työtehtävien kesken. Mikäli kalenteri täyttyy muista kuin tavoitteiden kannalta oleellisten asioiden hoitamisesta, tulee sieltä raivata aikaa myös esimiestyöhön. Esimiestyöllä ja ajan antamisella tällä työlle esimies pystyy näkemään mahdollisia muutostarpeita toimihenkilöiden työssä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Kiikkinen 2012)

#### 4.7.2 Säännöllinen palaverikäytäntö

Säännölliset palaverikäytännöt toimivat esimiehen työkaluna osaamisen ja suoriutuksen johtamisessa. Palavereissa varmistutaan keskusteluyhteyden ylläpitämisestä, sekä ihmisten osaamisen ja tiedon minimitasosta. Säännöllistä palaverikulttuuria ei korvaa mitkään muut töissä käytävät keskustelut, sillä niissä yleensä ratkotaan kiireellisiä ongelmia tai havaitaan kehitystarpeita ja nämä keskustelut käydään useimmiten epävirallisissa yhteyksissä. Myös nämä epäviralliset keskustelut ovat tärkeitä, mutta ne eivät tarjoa samanlaista avointa ja säännönmukaista informaatio- ja kommunikaatiokanavaa kuin mitä palaverit tarjoavat. Palaverit ovatkin omiaan keskusteluttamaan henkilöstöä yritystä ja työyhteisöä koskevista ajankohtaisista asioista. Palaverit ja niissä keskusteltavat asiat ilmaisevat myös sen, mitkä asiat koetaan tärkeänä keskustella koko työyhteisön voimin. Ne ovat siis eräänlainen työyhteisön jäseniä yhteen sitova

rituaali, jolla parhaimmillaan rakennetaan yhteisöllisyyttä ja luodaan sekä ylläpidetään yksikön sosiaalista rakennetta. (Viitala 2005, 345).

#### 4.7.3 Suunnittelukokoukset – ryhmän kehityskeskustelut

Suunnittelukokouksissa ryhmän tehtävänä on arvioida miten se suoriutuu tehtävistään (Havunen 2007, 39). Suunnittelukokoukset kuuluvat oleellisena osana suorituksen johtamiseen osasto- ja tiimitasolla. Kokouksissa suunnitellaan yhdessä, asetetaan tavoitteita yhdessä, seurataan tavoitteiden toteutumista sovittulla aikajänteellä, määritellään tarvittavaa osaamista ja tehdään yhteisiä kehityssuunnitelmia (Sydänmaanlakka 2001, 108–109, 114–120.) Suunnittelukokouksista puhutaan myös nimellä ryhmän kehityskeskustelu. Suunnittelukokousten tavoitteena on pohtia yhdessä, miten ryhmän perusedellytykset toteutuvat käytännössä ja arkipäiväisessä toiminnassa. Suunnittelukokousten saldo on sitä parempi, mitä selkeämpi ryhmän tehtävä ja tarkoitus organisaatiossa ovat. Kun nämä ymmärretään yhdessä, voidaan tästä jatkaa pohdintaa ryhmän sen hetken edellytyksistä hoitaa sille suunnattua tehtävää. (Havunen 2007, 39.)

Suunnittelukokouksia olisi hyvä olla vähintään kaksi vuodessa, jolloin ne ymmärretään osana organisaation johtamisjärjestelmää ja johtamisen vuosikelloa. Kokousten tarkoitus ei ole olla rutiininomaisia palavereja, joissa toimintaa vain seurataan ja myyntejä tarkastellaan, vaan niiden tulisi toimia toimintaa uudistavina innovatiivisina kokouksina. (Sydänmaanlakka 2001, 108–109, 114–120.) Ryhmän kehityskeskustelussa ideana on toimia kysymysten avulla, joilla luodaan avointa keskustelua ryhmän jäsenten kesken. Osa kysymyksistä koskee puhtaasti ryhmän toimintaa, osa kysymyksistä on suunnattu yksilöille pohdittavaksi, mutta heidänkin vastausten osalta kuitenkin ryhmälle jaettavaksi. (Heinonen ym. 2011, 97–99.) Suunnittelukokouksille on olennaista, että kaikki tiimissä voivat osallistua ja sitä kautta vaikuttaa siellä käsiteltäviin asioihin. Kokousten tulisi myös auttaa ymmärtämään paremmin tiimin tavoitteita ja samassa kytkeään omat tavoitteet näihin. Suunnittelukokousten tavoitteena on synnyttää



selkeä toimenpidesuunnitelma, jota lähdetään yhdessä toteuttamaan. (Sydänmaanlakka 2001, 108–109, 114–120.)

#### 4.7.4 Kehityskeskusteluiden tavoitteet suorituksen johtamisessa

Kehityskeskustelut toimivat organisaation ja yksilöiden voimavarojen, taitojen ja kykyjen kartoittajana. Kehityskeskustelun tarkoituksena on tukea henkilön ammatillista kehittymistä ja oikein läpivietynä se on innostava ja motivoiva keskustelu molemmille osapuolille. On myös tärkeää muistaa, että kehityskeskustelut eivät ole puuttumisen paikka – myöhästelyt, alisuoriutuminen ja mahdollinen työpaikkakiusaaminen ovat tilanteita, joihin esimiehen tulee puuttua arjessa ja päivittäin heti tilanteen sattuessa, ei kerran vuodessa kehityskeskustelussa. (Kurttila ym. 2010, 83–84.) On ymmärrettävää, että toimiva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä edesauttaa onnistunutta kehityskeskustelua. Tätä vuorovaikutusta pystyy puolestaan parantamaan käymällä toistuvia valmennuspalavereja päivittäisen johtamisen ja valmentamisen kautta. (Kansanen 2004, 138.)

Kehityskeskustelut, joiden tehtävänä on yksilön suorituksen arviointi ja kehittäminen, toimivat tärkeimpänä työkaluna suorituksen johtamisessa. Nämä keskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä pääsääntöisesti yksi - kaksi kertaa vuodessa ja keskusteluilla pyritään parantamaan suoritusta, avointa kommunikointia työyhteisössä sekä kehittämään osaamista. (Sydänmaanlakka 2001, 85.) Kehityskeskustelujen aiheiden, kuten suoritusarvioinnin, uusien tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen, laaja-alaisuuden tähden voi olla perusteltua, että jatkossa organisaatiot käyvät kehityskeskustelut kahdessa erässä siten, että suoritusten arviointia ja uusia tavoitteita käsitellään talvella ja alaisen osaamisen kehittämiseen painottuvaa syvällistä keskustelua keväällä/ kesällä. (Kansanen 2004, 137.)

Keskusteluilla nähdään olevan viisi tavoitetta:

1. käydä läpi ja arvioida yksilön saavuttamat tulokset tarkasteluajanjaksolla,
2. sopia yhteisesti tavoitteista seuraavalle tarkasteluajanjaksolle,

3. tunnistaa ja määritellä kehittämistarpeet sekä laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma,
4. kehittää ja kasvattaa alaisen osaamista,
5. pyrkiä kehittämään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä, sekä kehittää toimintayksikön työskentelyolosuhteita, työilmapiiriä ja työhyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2001, 85.)

Organisaatiossa tulee vallita molemminpuolinen, niin esimiehen kuin alaisen toimesta, ymmärrys keskustelujen tärkeydestä, tavoitteista ja valmistautumisen hyödyllisyydestä. Keskustelujen tarkoituksen ja hyödyllisyyden kirkastamiseen esimiehen kannattaakin uhrata aikaa ennen keskustelujen käymistä. Keskusteluihin valmistautumisessa esimiehen tulisi muistaa vaatia molemmilta keskustelun osapuolilta riittävää valmistautumista, jotta edellytykset laadukkaalle keskustelulle ovat olemassa. Esimiehen tulee myös varmistaa keskustelulle riittävän rauhallinen tila, jossa keskustelu saadaan käydä ilman häiriötekijöitä. (Sydänmaanlakka 2001, 86–87.) Esimies pystyy varautumaan keskusteluun muun muassa pohtimalla miten luo toimivan vuorovaikutuksen työntekijän kanssa, sekä tutkiskelemalla työpaikkaa ja toimenkuvaa kyseisen alaisen näkökulmasta. On myös oleellista miettiä asioita joista voi välittää kiitosta ja positiivista palautetta. (Kurttila ym. 2010, 82.)

Kehityskeskustelulla pyritään varmistamaan, että kunkin toimihenkilön toiminta suuntautuu yrityksen toivomalla tavalla yksikön keskeisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Keskusteluissa käydään lävitse tulosten arviointia ja arviointiperusteita, sekä keskustellaan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta ja yleisestä suoriutumisesta. Samassa pyritään yhteisymmärrykseen siinä, miten toimihenkilön tulokset ja tavoitteet vastaavat toivottua tasoa. Keskustelussa pyritään tunnistamaan tekijät, jotka edistävät tai haittaavat tavoitteiden saavuttamista. Keskustelun avulla saadaan kuva henkilön työstä ja kyvystä jakaa tietoa ja toimia tiimissä. Samassa yhteydessä myös vahvistetaan yhteisten arvojen ja toimintatapojen toteutumista. Esimiehen on tärkeää muistaa kuunnella aktiivisesti, sillä dialogin onnistumisen yhtenä edellytyksenä on aito kuuntelu. Samassa pyritään jakamaan kokemuksia ja löytämään uusia ideoita toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on myös selvittää jokaisen

sen hetkinen osaamisen taso ja työn edellyttämä osaaminen, sekä näihin liittyvät kehittämistarpeet. Keskustelussa tulisi myös pyrkiä välttämään keskustelun kääntymistä palkkakeskustelun puolelle, sillä kyseessä on puhtaasti toimihenkilön kehittymiseen, työsuorituksen parantamiseen ja toiminnan suunnitteluun tähtäävä keskustelu. (Sydänmaanlakka 2001, 86–87.)

Organisaation rakenteesta riippuen organisaation johdon olisi hyvä varmistua kehityskeskusteluiden laadusta osana laadukasta esimiestyötä. Kehityskeskustelut vaativat esimiestaitoja, johtamistaitoja sekä ihmissuhdetaitoja, joita myös esimiesten tulisi pyrkiä kehittämään. Kehityskeskustelujen laadun seurannalla olisi mahdollista osaltaan myös kehittää esimiestyötä. Kehityskeskustelujen laadukkuutta on mahdollista seurata raportilla, joka muodostuu kysymyksistä, joiden avulla pyritään yhtenäistämään organisaatiossa käytäviä kehityskeskusteluja. (Sydänmaanlakka 2001, 91–93.) Kehityskeskusteluiden saldo ja toiminnan kehittämisessä tarvittavat tiedot olisikin hyvä viestiä johdolle esimiehen toimesta esimerkiksi yhteenvedolla, jossa on listattuna asiat, jotka näyttäytyivät keskustelussa kriittisinä kohtina joko tiimin tai koko organisaation näkökulmasta. Lisäksi tässä yhteenvedossa olisi hyvä mainita toimenpiteet, jotka esimies aikoo toteuttaa kehityskeskustelujen perusteella. Tässä yhteenvedossa ei ole tarkoitus nostaa esille yhden työntekijän sanomisia vaan luoda yhtenäinen kokonaiskuva keskusteluista. (Aarnikoivu 2013, 184–185.)

#### 4.7.5 Tiimin suunnittelu- ja kehityskeskustelut osana suorituksen johtamista

Tiimin suunnittelu- ja kehityskeskustelussa pyritään parantamaan toimintaa ja sen laatua tiimikohtaisesti. Tällöin yhteisten asioiden pariin on kokoontunut koko tiimi, ei ainoastaan yksi tiimin jäsen esimiehensä kanssa. Aihe-alueina näissä keskusteluissa ovat tiimin jäsenet ja tarkoitus, asiakkaat, avaintehtävät, tavoitteet ja onnistumisen mittarit, tiimissä tarvittava osaaminen, toimintaedellytykset, tiimin ohjaus, pelisäännöt ja kehityssuunnitelma. Koko tiimille osoitettua keskustelua pystyy johtamaan muun muassa oman toimen hallinnan tarkasteluun suunnatulla lomakkeella. Lomakkeella tarkastellaan oman tehtävän tarkoitusta,

avaintehtäviä (aikaosuus prosentteina) sekä avaintavoitteita. Keskustelulla pyritään parantamaan tiedon jakamista tiimin kesken, sekä kehittämään tiimin keskinäistä yhteistyötä. (Sydänmaanlakka 2001, 100–101.)

Valmentavan esimiehen tehtävänä on auttaa ryhmää johtamaan itseään kannustamalla jokaista jatkuvaan kehittymiseen ja keskusteluttamalla ryhmää esimerkiksi toimintaan vaikuttavista toiminnoista. Esimiehen tulee myös osata jakaa vastuuta ja johtajuutta ryhmänsä sisällä, sekä samassa toimia itse ryhmän jäsenenä. Tiimin kehityskeskustelulla on tarkoituksena arvioida ryhmän tehtävää, vallitsevia toimintatapoja, tuloksia ja tavoitteita. Keskustelussa voidaan myös pohtia ryhmään liittyvää organisaatioroolia, onnistumisia, osaamista, työskentelyilmapiiriä, työolosuhteita ja mahdollisia haasteita. Tässä apuna voi käyttää osaamispyrää, jonka ideana on yhdessä pohtimalla nostaa esiin aiheeseen liittyvät tärkeimmät nimikkeet ja asiat, joista yhdessä löydetään tärkeimmät osaamisen kehittämisen osa-alueet. Osaamispyyrästä on myös johdettavissa osaamismatriisi, jossa kuvataan henkilöt, osaamisalueet ja arviointiskaala. Tällä on mahdollista havainnollistaa päällekkäiset osaamiset tai osaamisen puuttuminen ryhmästä kokonaan. (Havunen 2004, 113, 202–203.)

#### 4.8 Osaaminen organisaation menestystekijänä

Johtaminen tulee nähdä tuloksiin tähtäävänä, kannustavana ja mahdollisuuksia avaavana toimintana. Johtajalta odotetaan myös valmentavaa otetta johtamistyöhön; oma heittäytyminen ja usko omaan osaamiseen sekä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen ymmärtäminen ovat avainasemassa. Tässä yksilön osaaminen ja ohjaaminen eivät riitä, vaan osaamista on osattava jakaa työyhteisön kesken ja se on muutettava osaksi arjen toimintoja. (Tuomi & Sumkin 2012, 97.) Osaaminen on organisaation menestyksessä oleellinen tekijä. Yrityksen tulevaisuus varmistetaan riittävällä osaamisella ja tiedolla. Osaamiseen ja sen johtamiseen liittyy vahvasti myös käsitteet pätevyys, halu kehittyä, organisaation osaaminen sekä oppiva organisaatio. (Ristikangas ym. 2008, 22.)

Organisaation visio, strategia ja tavoitteet toimivat osaamisen johtamisprosessissa lähtökohtana. Organisaation tulee pohtia, mikä on tämän kyseisen organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa olemassaolon tarkoitustaan. Osaamisen johtamiseen liittyvät lisäksi ydinosaamisen määrittely, kehityssuunnitelmat, koulutustarjonta, rekrytointipolitiikka, osaamisprofiilit ja osaamisen tason määrittely. (Sydänmaanlakka 2001, 122.) Organisaation osaaminen tulee jo yksilötasolta lähtien kytkeä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan, jolloin varmistetaan osaamisen kehittämisen kohdentuminen organisaation toimintaan ja kilpailukyvyn parantamiseen (Viitala 2007, 170).

Suorituksen johtamisessa esimiehen on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa alaisensa osaaminen ja sen taso eri tehtävissä ja vastuualueilla (Kansanen 2004, 71). Välillä tuleekin tarkastella osaamisen sen hetkistä tilaa suhteessa siihen osaamiseen, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Havunen 2007, 104–105, 110). Osaamisen johtaminen tulee nähdä kokonaisvaltaisena johtamisprosessina, jossa pyritään turvaamaan yrityksen tavoitteiden mukainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2007, 170). Prosessi tarkoittaa systemaattista toimintaa, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Ryhmän saavuttamiin tuloksiin vaikuttaa ryhmän osaaminen ja sen kehittäminen. Mikäli osaamista ei systemaattisesti kehitetä, vaarana on, että työntekijät keskittyvät työssään niille osa-alueille, joissa ovat jo ennestään hyviä. Tämä korostuu eritoten paineen ja kiireen alla, sillä aiemmat tulokset ovat osoittaneet, että vanhat mallit ovat ratkaisseet aiemmatkin haasteet. (Havunen 2007, 104–105, 110.) Kick-off osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan, että siinä ei luovuta jostakin käytännöstä, vaan potkaistaan uusi käytäntö käyntiin. Tässä siis yhdistetään vanhasta poisoppiminen sekä uuden osaamisen käyttöönotto. Mitä asioita organisaatiossa pitäisi tehdä toisin ja mistä pitäisi kokonaan luopua? (Tuomi & Sumkin 2012, 46.)

Organisaatio käyttää kehittämistoimenpiteitä ja osaamisen kehittämistä hyödykseen oman näkemyksensä kautta. Yksi näkemys kuvaa organisaation johdon halua vahvistaa toimintaa, jonka uskotaan kytkeytyvän organisaation tavoittei-

siin ja joka on tarpeellista organisaation toiminnan kannalta. Toinen näkemys kehittämistoimille on pyrkimys edistää organisaation oppimista, joka koetaan osaksi hyvinvoivan ja tulevaisuusorientoituneen organisaation toimintaa. Tämä voidaan nähdä kehittyvän ja tuloksia aikaansaavan organisaation näkemyksenä. Kolmannen näkemyksen mukaan osaamisen kehittämiseen pyrkivillä toimilla pyritään tasapainottamaan yrityksen ja henkilökunnan erilaisia odotuksia. Osaamisella ja sen kehittämisellä on myös vaikutuksensa työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Näiden elementtien voidaan nähdä vaikuttavan suosiollisesti yksilön suoriutumiseen. (Räsänen 2007, 22–23.) Osaamisen kehittäminen linkittyy vahvasti myös ihmisten työssä jaksamiseen ja motivoitumiseen. Kun ihminen pystyy näkemään yhteyden omaan osaamiseen, työn ja isomman kokonaisuuden välillä, näkee hän myös työnsä merkityksen. (Havunen 2007, 104–105, 110.)

Perinteisten koulutusten suosio on syystä tai toisesta nykypäivänä hiipunut, mutta silti niillä on edelleen tärkeä rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Koulutus nähdäänkin yhtenä valmentavan esimiestyön ja suorituksen johtamisen välineenä. Koulutustilaisuuksien hyöty konkretisoituu erityisesti niissä tilaisuuksissa, joissa tiedotetaan ja jaetaan ajankohtaista tietoa, verkostoidutaan tai kehitetään organisaatiokulttuuria. Myös strategiaviestintään liittyvät koulutustilaisuudet ovat hyviä. Parhaiten koulutus palveleekin tilanteita, joissa informoidaan uusista asioista, halutaan vahvistaa olemassa olevaa osaamista tai opetetaan uutta työntekijää. Näin varmistetaan informaation ja osaamistason vastaavuus organisaation vaatimuksiin. (Viitala 2004, 204.)

Suorituksen johtamisen, osaamisen johtamisen ja tiedon johtamisen prosessit voidaan nähdä päällekkäisinä. Tästä syystä uuden suorituksen johtamisen viitekehyksen tulisi tuoda vastauksia tuon päällekkäisen alueen asioiden hoitamiseen. Suorituksen johtamisella pyritään myös suurelta osin organisaation, tiimin ja yksilön oppimisen tukemiseen. Organisaation tulisikin varmistua siitä, että sen oppiminen on suurempaa kuin ympäristössä tapahtuva muutos. Näin organisaatio pystyy hallitsemaan muutosta, eikä muutos organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2001, 165, 217.)

#### 4.9 Palaute reflektoinnin välineenä

Palautteen kohdalla puhutaan Losadan luvusta. Tämä tarkoittaa sitä, että Losadan luvulla 2,9 jokaista saatua negatiivista palautetta kohden henkilön tulisi saada vähintään kolme positiivista huomiota tai palautetta. (Jabe 2011.)

Palaute on otsakkeena yksi vaikeimmista esimiestyön osa-alueista. Palautteenannon perimmäinen tarkoitus on lisätä toisen ihmisen tietoista reflektointia omasta käyttäytymisestään (Kansanen 2004, 119). Palautteessa on tärkeää muistaa, että oli kyseessä sitten korjaava tai palkitseva palaute, tulee palaute antaa mahdollisimman nopeasti ja oikea-aikaisesti ja aina kahdenkeskisesti. Oleellista palautteen annossa on myös se, että palautetta ei kohdisteta persoonaan, vaan toimintatapaan. (Havunen 2007, 42.) Palaute ei saa olla luonteeltaan negatiivista vaan sen tulisi muodostaa rakentava keskustelu palautteen antajan ja saajan välille (Kansanen 2004, 119). Myönteisellä palautteella voidaan ohjata toimintaa kohti toimivia käytäntöjä ja onnistumisia. Myönteisen palautteen tulee silloin olla mahdollisimman konkreettista, eli mitä työntekijä teki oikein ja miten se toiminta tukee kokonaisuutta. Tärkeää olisi myös kannustaa oikean suuntaiseen yritteliäisyyteen, sillä se vahvistaa osaltaan tekemisen suuntaa, lisää yritteliäisyyttä ja kasvattaa itsetuntoa. (Kurttila ym. 2010, 74.) Positiivisella ja oikea-aikaisella palautteella sekä organisaation tarjoamilla kehittymismahdollisuuksilla on myös vaikutusta työtyytyväisyyden ylläpidossa (Sydänmaanlakka 2001, 111). Palautteen tulee lisäksi perustua sellaisiin tosiasioihin, joihin henkilöllä on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa (Kansanen 2004, 121).

Alaisten tekoja voi huomioida arjessa eri tavoin ja näistä voi ja tuleekin antaa palautetta aina kun siihen löytyy aihetta. Esimerkiksi pientenkin positiivisten poikkeamien havaitseminen arjessa ja niiden huomioiminen toimivat eräänlaisena tapana palkita. Vielä suuremman hyödyn saa irti, jos tällaisen positiivisen poikkeaman kirjaa ylös ja analysoi – missä onnistuttiin ja miksi? Liian usein nämä onnistumiset jäävät analysoimatta ja keskitytään sen sijaan epäonnistumisiin ja niissä vellomiseen. (Jabe 2011.)

Esimiehen tulee kuitenkin puuttua haitalliseen, puutteelliseen tai suoritusta heikentävään käytökseen (Kansanen 2004, 121). Palautteen antoa varten tulee sopia ajankohta ja paikka keskustelulle, jotta asioista voidaan puhua rauhassa. Tässä yhteydessä on myös hyvä kertoa, miksi asiasta halutaan keskustella ja mitä hyvää keskustelulla pyritään saamaan aikaiseksi. Palautetta annettaessa lähdetään yleensä liikkeelle positiivisen palautteen kautta eli etsitään jotakin arvostettavaa henkilön toiminnasta, jolloin korjaavan palautteen kohdalla vastaanottaja pystyy yhdistämään nämä molemmat ja näkemään, että asia on korjattavissa. Tässä kohtaa tulisi myös kysyä kuulijan omia ratkaisuihideoita ja kannustaa niiden toteuttamiseen. Hyvän palautekeskustelun lopputuloksena tulee ideoita siitä, miten toimintaa voi parantaa ja mitä lähdetään muuttamaan. Tätä muutosta tulee seurata ja esimiehen tehtävänä onkin kannustaa ja antaa muutoksesta positiivista palautetta. Lisäksi keskustelun ja palautteenannon päätteeksi on hyvä varmistaa, että toinen on ymmärtänyt viestin tarkoitetulla tavalla. (Kurttila ym. 2010, 77–79.)

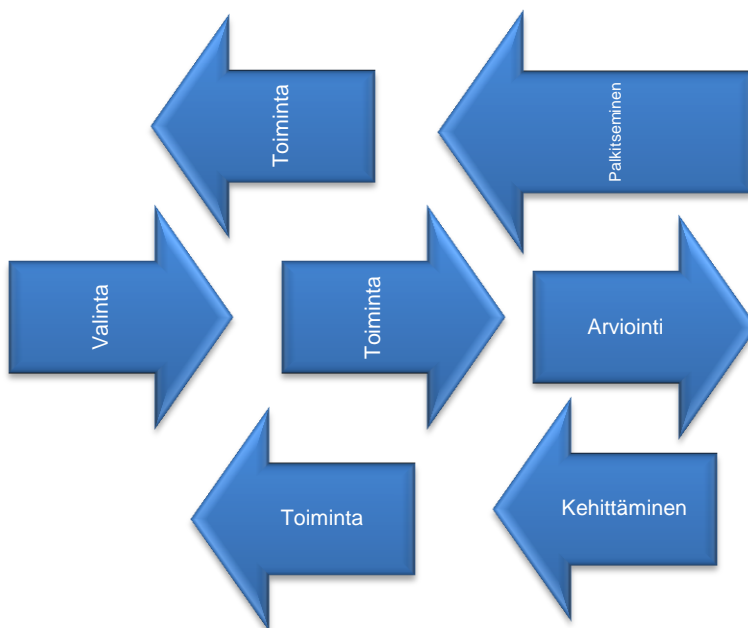
#### 4.9.1 Suoritusarviointi osana palauteprosessia

Nykyään suoritusarviointeja pidetään suorituksen johtamisen oleellisena osana. Ajatuksena tässä on se, että henkilö voi muuttaa tai vaikuttaa käyttäytymiseensä saatuaan siitä palautetta. Arvioinnin suorittaminen onnistuu silloin, kun on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit näiden tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 198–199.) Suoritusarvioinnin taustalla vaikuttavat yrityksen visio ja missio, strategia ja sen toteutus, arvot ja tavoitteet. Näiden pohjalta on johdettu tavoitteet kullekin ryhmälle tai yksilölle. Tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida, että tavoitteet ovat riittävän konkreettisia ja helposti viestittäviä ja samalla niiden yhteys on johdettavissa koko yrityksen johtamisjärjestelmästä. Suoritusarvioinnin yhtenä määritelmänä voidaan sanoa, että ”se on yleensä yrityskohtaisesti laadittu järjestelmä, jonka avulla arvioidaan työntekijän työsuoritusta suhteessa hänen tekemäänsä työn vaativuuteen”. (Helsilä & Salojärvi 2009, 200–201.)



Suoritusarviointiin perustuvan palautteen antamisessa tärkeää on palautteen oikea-aikaisuus ja määrä: anna paljon palautetta, korjaavaa ja kannustavaa. Päiväkohtaisiin tekemisiin tulee heti puuttua, samoin kuin mahdolliseen alisuoriutumiseen. Palautteen annossa tulee muistaa myös kannustava palaute, joten onnistumisia ja kiitosta tulee jakaa. (Esimiesvalmennus henkilöasiakkuuksien johtamismalli 2012.) Tutkimukset osoittavat, että suoritusarviointiin pohjautuva palaute henkilön saavutuksista motivoi henkilöitä parempiin suorituksiin. Yrityksen tärkein voimavara nykypäivän kiristyneessä henkilöstökilpailussa on oikeat ihmiset. Tämä ajatus johtaa siihen, että suorituksen johtaminen alkaa jo rekrytointipäätöksestä ja rekrytointiprosessista. Tämä tarkoittaa, että rekrytointia tehdessä tulee olla selkeä kuva siitä, minkälaista suoritusta valittavalta odotetaan ja kuinka suoritusta kyseisessä tehtävässä tullaan arvioimaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 198–199.)

Toimintaa tulee arvioida niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Suoritusarviointi on myös tärkeä osa päivittäisjohtamista, jossa se toteutuu palautteen annon, työn johtamisen ja läsnäolemisen kautta. Koko organisaation toimintaa arvioitaessa vaihtoehtoja ovat esimerkiksi sertifiointijärjestelmät, Euroopan laatupalkintomalli EFQM- malli, taloudellinen arviointi tilinpäätösanalyysillä tai tulokorttiajattelu. Ryhmätasolla arviointi tapahtuu muun muassa ilmapiiri- ja tyytyväisyyskyselyn kautta. Yksilötasolla arviointimenetelmiä on useita, esimerkiksi provisiopalkka tai tulokorttiajattelu. Arvioinnin ideana on, että arviointi johtaa kehittämiseen ja mahdolliseen palkitsemiseen. Arviointi, kehittäminen ja palkitseminen muodostavatkin kehämäisen prosessin, jota kutsutaan suorituksen ja osaamisen johtamiseksi. Tätä kehämäistä prosessia kuvataan kuviossa 4. (Helsilä & Salojärvi 2009, 199–200.)



Kuvio 4. Suoritusarvioinnin rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa - strategisen henkilöstöjohtamisen malli.

Suorituksen johtaminen vaatii esimiehiltä jämäkkää johtamisotetta, jossa uusi toimintatapa jalkautetaan. Tässä toimintamallissa ei ole syytä odotella, vaan tarttua toimeen ja tiedostaa se, että teko on tärkein ja muutos on tekemistä ja työssä opitaan. Suorituksen johtamisessa esimieheltä vaaditaan yhdessä määriteltäviä tavoitteita, toiminnan säännöllistä ja systemaattista seuraamista, tavoitteiden toteutumisen varmistamista sekä puuttumista heti päivätason tekemisiin palautteen avulla. (Esimiesvalmennus henkilöasiakkuuksien johtamismalli 2012.)

#### 4.10 Tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen

”Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen” (Sydänmaanlakka 2001, 114). Suorituksen johtaminen muodostuu päivittäisjohtamisesta, tiimin suunnittelukokouksista ja henkilökohtaisista suunnittelu- ja kehityskeskusteluista. Suorituksen johtamisprosessi koostuu neljästä elementistä, eli tavoitteiden asetannasta, ohjauksesta ja valmentamisesta, tulosten arvioin-

nista ja toiminnan kehittämisestä. Suorituksen johtamisessa on oleellista, että seurantaa tehdään riittävän usein ja katsotaan tuloksia kokonaisuutena. Missä mennään tavoitteiden suhteen, voidaanko olla tyytyväisiä vallitsevaan suoritus-tasoon? Entä olemmeko tyytyväisiä suorituksiin isossa, organisaation mittakaa-vassa? (Sydänmaanlakka 2001, 114–120.)

Suorituksen johtamisessa suunta ja painopiste ovat ensisijaisesti suorituksen jatkuvassa parantamisessa ja kehittämisessä, mikä tarkoittaa, että näkökulma-kin kohdistuu tulevaisuuteen. Kysymys kuuluukin, että *miten voimme olla entistä parempia, miten saavutamme tavoitteemme?* Tässä oleelliseen rooliin nousee osaamisen kartoitus ja kehittäminen. Suorituksen johtaminen edellyttää selkeää kuvaa toiminnan tarkoituksesta, tiimin avaintehtävistä, tavoitteista ja näiden vaatimasta osaamisesta. Ohessa on listattuna kriittisiä menetystekijöitä toimi-valle suorituksen johtamisjärjestelmälle, jossa järjestelmä on

1. ”yksinkertainen ja helppokäyttöinen,
  2. se on integroitu muihin henkilöstöjohtamisen prosesseihin,
  3. sillä voidaan johtaa suorituksia prosessiorganisaatioissa,
  4. johtamista tarkastellaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla,
  5. organisaatiossa käydään arvokeskustelua,
  6. linjaesimiehet ovat prosessin omistajia,
  7. kohdistuu suorituksen parantamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä pääasiassa tulevaisuuteen,
  8. suorituksen johtaminen on kytketty osaamisen ja tiedon johtamiseen.”
- (Sydänmaanlakka 2001, 114–120.)

Seuraavassa osiossa käsitellään valmentavaa suorituksen johtamista. Osio esittelee valmentavaa johtamisotetta muun muassa tavoitteiden, ratkaisukes-keisyyden, motivaation, ryhmän toiminnan sekä palautteen avulla.

## 5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Johtaminen, jonka ajatusmaailma perustuu eettisesti kestäväälle, ihmisarvoa kunnioittavalle, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovalle johtamiselle, kutsutaan valmentavaksi johtamiseksi (Carlsson & Forssell 2012, 25). Valmentava johtaminen kiteytyy ajatukseen, jossa johtamisen tarkoituksena on varmistaa asioiden toteutuminen, samalla muodostaen alaisten kanssa tavoitteellisen vuorovaikutusprosessin. Toiminta on tuloksellisinta, kun hyvät esimiehet pääsevät keskittymään tulosten kannalta oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistoimintaan. (Kansanen 2004, 23.) Valmentava johtaminen nähdään innostamisena, haluna asettaa motivoivia päämääriä ja pyrkiä niihin (Aaltonen ym. 2011, 36).

Johtajuuden kentässä on ollut viimeiset kymmenen vuotta nähtävissä muutos, jossa johtajat pyrkivät siirtämään valtaa ja vastuuta alaisilleen, jättäytyen itse samalla taustalle. Tämä toteutetaan siten, että alaisille tuotetaan aiempaa enemmän koulutusta ja informaatiota muun muassa arvoista, missiosta, visiosta ja tavoitteista suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. Ajatuksena tässä on se, että tällä tiedolla on mahdollista muodostaa alaisista itseohjautuvia. (Peltonen 2004.) Myös Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkija Perttu Salovaara näkee muutoksia johtamisen kulttuurissa. Hänen mielestä perinteisistä johtamismalleista tulisi luopua ja johtajien tulisi tietoisesti heikentää omaa asemaansa suhteessa alaisiin. Kun alaisten mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä kasvavat, yleensä heidän motivaatio, työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen paranee ja samassa myös sairauspoissaolot vähenevät. Tällä taas on positiivinen vaikutus organisaation tulokseen. (Pystynen 2013.)

Kuviossa 5 esitetään valmentava suorituksen johtaminen liiketoimintajohtamisen viitekehyksessä. Siinä valmentavaa suorituksen johtamista kuvataan yrityksen missiosta eli olemassaolosta käsin. Tässä mallissa yrityksen missio ja arvot ovat toiminnan perusta ja toimintaa johdetaan strategioiden (mitä) ja käyttäytymisen (kuinka) kautta valmentavalla suorituksen johtamisella kohti tuloksia. Se "mitä" yritys toiminnallaan haluaa saavuttaa, kiteytyy visioon ja ilmenee strate-

gioiden ja kilpailukeinojen kautta valmentavassa suorituksen johtamisessa ja lopulta tuloksissa. ”Kuinka” yritys toimii ja miten esimiesten rooli yrityksessä nähdään, nousee puolestaan yrityksen arvomaailmasta, päivittäisjohtamisesta, johtamistavasta ja tavasta toimia. Myös tässä toteutettu valmentava suorituksen johtaminen johtaa kohti tuloksia. (Kansanen 2004, 25.)



Kuvio 5. Valmentava suorituksen johtaminen osana liiketoimintajohtamista.

Olli Kansanen näkee teoksessaan ”Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin” valmentamisen liimana, joka sitoo suorituksen johtamisen toimintakentän jatkuvaksi prosessiksi. Suorituksen johtamiselle on tunnusomaista sen tavoitejohtamisen ideologiasta kumpuava toiminta – se lähtee organisaation arvoista ja pyrkii kehittämään työkäyttäytymistä sekä saamaan aikaan tuloksia ja oppimista. Valmentava johtamiskulttuuri toteutuu silloin, kun sovituista tavoista ja prosesseista pidetään kiinni ja alaiset huomaavat asiat, joihin esimies työssään kiinnittää huomionsa, mille he antavat arvostusta, mitä he mittaavat ja mistä he palkitsevat. Valmentavalle johtamiselle on tunnusomaista, että siinä korostetaan kokonaisuuden jatkuvaa huomioimista, koko toimintayksikön tavoitteita, yhteisiä

arvoja, esimiehen tavoitteita osana kokonaisuutta sekä laadullista aspektia, kuten asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä. (Kansanen 2004, 8-9, 24, 31.)

Valmentavan johtamisen ideologia on melko vastakkainen traditionaalisen johtamisen kanssa. Oheisessa kuviossa 6 (Esimiesinfo) nämä eroavaisuudet on avattu tarkemmin kuvaamaan eritoten valmentavan johtamisen esimiesroolia. Valmentava johtaminen voidaan nähdä vanhanaikaisen autoritäärisen johtamisen vastakohtana, uutena toimintakulttuurina, jossa pyritään vapauttamaan organisaation voimavaroja tulosten tekemiseen ja työssä jaksamiseen. Suorituksen johtaminen johtaa haluttuihin tuloksiin, jolloin valmentavalla suorituksen johtamisella tarkoitetaan tuloksiin johtamista. (Kansanen 2004, 8-9, 24, 31.)

### Valmentava johtaminen

- Esimies määrittää tavoitteet ja suunnan, valmentaa kohti tuloksia
- Esimies auttaa, tukee ja antaa palautetta, jotta alainen löytäisi itse parhaat keinot toimia
- Jokainen työntekijä pääsee huippusuoritukseen omalla tavallaan – tämä tapa vain tulisi löytää
- Työn merkityksellisyyden korostaminen – ihmiseltä löytyy oma sisäinen motivaatio
- Alainen saavuttaa huipputuloksia kokiessaan työnsä merkityksellisesti ja suunnitellessaan itse toiminnot tavoitteen saavuttamiseksi
- Esimiehen ominaisuudet eivät ole ratkaisevia, tärkeämpää on määrittää toiminnan suunta ja pyrkivä motivoimaan jokainen
- Esimies käyttää kysymyksiä alaisen oivalluksen kasvattamiseen, jolloin pyritään välttämään suoria vastauksia.
- Työntekijä ottaa itse vastuuta omasta suorituksestaan ja kehittämisestään – esimies pyrkii valmennuksella tukemaan niin tuloksien saavuttamista kuin urakehitystäkin.

### Traditionaalinen johtaminen

- Esimies on auktoriteetti, joka määrää toiminnasta ja tekemisestä
- Esimies valvoo toimintaa ja sen etenemisistä ennalta määrätyn suunnitelman pohjalta
- On olemassa yksi hyväksi todettu tapa tehdä työtä ja esimiehellä on paras osaaminen tämän osalta
- Hyvässä suorituksissa ihmistä motivoi ulkoiset kannustimet
- Parhaisiin tuloksiin päästään kun esimies suunnittelee ja viestii tavoitteet ryhmälle ja alaiset lähtevät toteuttamaan tätä esimiehen laatimaa suunnitelmaa.
- Hyvällä johtajalla nähdään olevan tietynlaisia hyviä johtajaominaisuuksia.
- Esimieheltä tulee aina saada suorat vastaukset hänelle esitettyihin kysymyksiin
- Esimies vastaa alaisten tuloksista sekä urakehityksestä

Kuvio 6. Valmentava johtaminen vs. traditionaalinen johtaminen.

Valmentavan johtamisen ja suorituskyvyn parantamisen periaatteita ovat ajatukset siitä, että jokainen vastaa itse omasta työstään ja henkilökohtaisesta kehittämisestä ja ottaa entistä suuremman vastuun omasta urakehityksestään. Esimies toimii tässä sparraajana ja mahdollistajana. Taustalla vaikuttava ajatus on siinä, että ihmisillä on vahva tahto tehdä parhaansa ja kehittyä työssään olosuhteiden ollessa oikeat. Samassa organisaation johtamiskulttuurin tulee tie-

dostaa henkilöstövoimavarojen johtaminen sen yhdeksi perusarvoksi. Tämä tarkoittaa, että ihmisten arvostuksen tulee olla aitoa ja sen täytyy toteutua kaikilla organisaatiotasoilla. Valmentavassa johtamisessa esimiesten tulee organisoida päivittäisjohtamisensa siten, että heillä on enemmän aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin ja kommunikaatioon. Tällöin kommunikointi suorituksen jatkuvassa parantamisessa on tuloksellisempaa ja keskustelua tulevista tavoitteista pystyy ylläpitämään kaiken aikaa. Kommunikoinnin ja palautteenannon tulee olla aitoa, suoraa ja tähdätä suorituksen parantamiseen. Lisäksi koko organisaation tulisi päästä osalliseksi toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. (Kansanen 2004, 32–34.)

Valmentamisessa toiminta perustuu itseohjautuvaan oppimiseen ja sitä kautta käyttäytymisen muutokseen, jota valmentaja tukee vierestä. Varsinaisen työn tekee valmennettava, eli nostaa esiin käsiteltävät teemat ja toteuttaa itse tekemäänsä toimintasuunnitelmaa. (Räsänen 2007, 118.) Valmentava johtaminen pyrkiikin siihen, että alaiset löytävät itse ratkaisut ongelmiin. Tässä tehtävässä esimies auttaa tuomalla esiin vaihtoehtoisia näkökulmia eikä pyri antamaan suoria ja valmiita vastauksia. Esimies yrittää ymmärtää ja aidosti kuunnella toisen sanoman sisällön ja tekemisen motiivit. (Talouselämä & Fakta 2009.) Esimiehen tulisikin päästä oman egonsa yli ja kyetä esittämään oivaltavia kysymyksiä itse vastaamisen sijaan, sillä vain siten voi antaa toiselle mahdollisuuden oivaltavaan oppimiseen. Tähän liittyy myös esimiehen kyky antaa toisen ajatella rauhassa, eikä itse vetää asioista nopeita johtopäätöksiä ja sitä kautta estää oppimisen tapahtumista. (Hirvikorpi 2012.)

Valmentava johtaminen tarkoittaa tavoitteen ja syyn tunnistamista, jolloin luodaan ja sovitaan yhteiset päämäärät ja tavoitteet johdetulle ryhmälle ja samalla varmistetaan viestinnän avulla ihmisten sitoutuminen niihin. Toisena seikkana toimivat ryhmän yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt, jotka ohjaavat ryhmädynamiikan muodostumista, sekä sitovat yhteen tehtävänsä toteuttamiseen sitoutuneen ryhmän ihmisiä. Lisäksi valmentajan tehtävänä on jatkuvasti kehittää ryhmän jäsenten ammatillisia ja henkisiä kyvykkyyksiä eli aloittaa suorituksen parantamiseen tähtäävää valmennusta. Hyvät tulokset muodostuvat ainoastaan

valmentamalla, saamalla ryhmä toimimaan tavoitteiden suuntaisesti ja huolehtimalla ryhmän hyvinvoinnista. Tähän kun yhdistetään vielä uran kehittymiseen tähtäävät toimet ja valmennus, on toiminnot valmentavalle johtajuudelle olemassa. (Havunen 2004, 9, 16, 19; Kansanen 2004, 27.)

Tiivistetysti voidaan todeta, että valmentava suorituksen johtaminen tähtää siihen, että esimiehet valmentajina saavat alaisensa syttymään, innostumaan ja kehittymään. Hyvään johtamiseen liittyy olennaisesti se, miten saamme ihmiset oppimaan itsenäisen ajattelun ja oivaltamisen idean ja samassa tekemään yhteistyötä. Tässä johtamisessa ihmisiä kohtaan käyttäydytään arvostavasti ja vakavasti, heitä kannustetaan, ohjataan, opastetaan, annetaan palautetta, korjataan, näytetään suuntaa ja tehdään ymmärryksen ja oivalluksen kasvattamiseen tähtääviä kysymyksiä. (Aaltonen ym. 2011, 191.) Seuraavassa kappaleessa kuvataan vaiheita, joista muodostuu esimiestyön kautta valmentavan johtamisen prosessi.

### 5.1 Valmentavan johtamisen vaiheet

Valmentava johtaminen muodostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat vastuualueiden selkeyttäminen ja yhteisistä tavoitteista sopiminen, valmennus-vaihe sekä suoritukseen perustuva arviointi (Kansanen 2004, 35). Vastuualueiden selkeyttämisen ja yhteisistä tavoitteista sopimisen ideana on keskustella ja sopia asioista yhteisesti. Tällöin aloitetaan tarkoituksen ja vastuiden selventämisellä, näiden tulee olla kaikille selvät, jotta edellytykset onnistuneelle valmennukselle ovat olemassa. Tämän jälkeen päästään sopimaan tavoitteista. Tässä yhteydessä on myös hyvä sopia niistä odotuksista, jotka kohdistuvat tekemisen laatuun eli kuinka työ tullaan toteuttamaan. Tällä on merkitystä pitkällä aikavälillä, jolloin työn tekeminen ohjaa koko organisaation yhteistoimintaa. (Kansanen 2004, 35–36.)

Valmennusvaiheessa pyritään jokaisen henkilökohtaisten taitojen ja osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena olisi päästä jatkuvan parantamisen virtaan, jossa alainen kokisi työn hallinnan ja onnistumisen tunteita. Valmennusvaiheessa



esimies pyrkii kasvattamaan alaisensa vastuunottokykyä ja tietoisuutta itsestään tai työympäristöstään. Valmennuksessa esimiehen tulisi löytää tasapaino kahden ulottuvuuden, tuki ja haasteellisuus, välille. Näiden toimivasta yhdistelmästä löytyy energia-alue, jossa aidosti huomioidaan alaisen henkilökohtaiset vahvuudet ja ominaisuudet. (Kansanen 2004, 35–38.) Valmennuksen on muodostettava systemaattinen ja toistuva prosessi, jossa päivittäisen kommunikoinnin lisäksi järjestetään ja sovitaan lyhyitä palavereja tarvittaessa (Kansanen 2004, 127–128). Onnistuneen valmennuksen kannalta on myös oleellista, että valmentaja tiedostaa seurannan tärkeyden valmennuskeskustelujen välillä (Hirviluhta 2006, 11).

Suoritukseen perustuvaa arviointia voidaan johtaa myös menneen tarkastelujakson suoritusarvioinnin avulla. Tässä hyvänä työkaluna toimii myös alaisen itsensä tekemä arvio toiminnastaan. Jokaista projektia arvioidaan heti sen päättyttyä, jolloin tulokset ja pohdinnat ovat reaaliaikaisempia. Kehityskeskustelut puolestaan toimivat yhteenvetona vuoden aikana suoritetuista keskusteluista, projekteista ja arvioinneista. Kehitys- ja arviointikeskustelut ovat onnistuneimpia silloin, kun odotukset ja tavoitteet ovat selvät, valmennusta on toteutettu säännönmukaisesti, alainen tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoriutumisestaan seurataan ja arviointia on suoritettu sovitusti. (Kansanen 2004, 39–40.)

Valmentavan johtamisen johtamistapa yhdistää tavoitteiden asettamisen, suoritustason parantamiseen tähtäävän valmennuksen sekä uran kehittymiseen tähtäävän valmennuksen yhdeksi jatkuvaksi prosessiksi. Valmentavalla johtamisella pyritään parantamaan yksilön suorituskykyä luomalla kehittymismahdollisuuksia, antamalla rehellistä ja oikea-aikaista palautetta, sekä arvioimalla tuloksia ja pätevyyttä. (Kiikkinen 2012.)

## 5.2 Esimies valmentavana johtajana

Esimiestyön yhtenä problematiikkana toimii asiantuntijoiden johtamisen haasteellisuus. Esimerkiksi tilanteessa, jossa jokin ongelma vaatii nopeaa ratkaisua eikä organisaatiosta löydy valmista asiantuntijaa, esimies saattaa toimia ongel-

manratkaisijana. Mikäli tilanteet jatkuvat edellä mainitun kaltaisina, on esimiehellä pelkona joutua rooliin, jossa hän saa toimia sekä käytännön toimijan että valvojan roolissa. Pahimmillaan tilanne muodostuu sen kaltaiseksi, että vetäjän varaan rakentuva toiminta sekoittaa ryhmän käsitykset ryhmän tehtävistä ja tavoitteista ja samalla omatoimisuus hiljalleen hiipuu. Valmentajan roolissa painottuvatkin vahvasti epäitsekkyuden sisäistäminen ja läsnä oleva kuuntelu, jossa kunnia onnistumisista ohjataan ryhmälle. Myös työn asiantuntijuuden lisääntyminen vaatii johtamiselta työn syvällistä ymmärtämistä. Esimiehen on mahdollonta arvioida työmääriä, tavoitteita ja tehokkuutta, ellei hänellä ole käsitystä työn sisällöstä. Tällä taas on vaikutuksensa laatuun ja kannattavuuteen. (Havunen 2004, 20–21.)

Esimiehen roolista valmentajana on puhuttu jo vuonna 1989 myös Unto Pirneksen toimesta. Hänestä valmentajana toimiva esimies toimii päämäärien selkeyttäjänä ja alaistensa sitouttajana jatkuvalla viestinnällä. Esimies siis muodostaa ja ajan myötä kehittää alaisistaan yhtenäisen tiimin ja vaikuttaa tiimissä myös oman esimerkinsä avulla. Vuonna 1984 Luthans ja Lockwood nimesivät tutkimuksensa perusteella johtajan tehtäväalueisiin kuuluvaksi myös alaisten tehtäväkuvien ja roolien selkeyttämisen, tehtävissä ohjaamisen sekä alaisten auttamisen henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien avulla. (Räsänen 2007, 80–81.)

Valmentavassa roolissa toimiva esimies käyttää suorituksen johtamisessa dialogin voimaa. Valmentavaksi dialogiksi kutsutaan sparraavaa keskustelua, jota esimies käy yksikkönsä jäsenten kanssa. Keskustelu on luonteeltaan kannustavaa, vastavuoroista ja oppimista ja uusia ideoita synnyttävää – siinä ajatellaan, että jokaisella on arvokasta osaamista ja annettavaa. Oleellista keskustelulle on toista arvostava, aito kuuntelu. Valmentavan dialogin taustalla vaikuttavat monet ajatukset ja uskomukset kuten kehitysoptimismi, jolla tarkoitetaan uskoa ihmisten voimavaroihin. Lisäksi omalla positiivisella tai negatiivisella ajattelulla on suuri vaikutus prosessissa. (Heinonen ym. 2011, 17–18, 29, 32.)

### 5.3 Johdon sitoutuminen ja esimiesten kouluttautuminen

Jotta valmentavan johtamisen kulttuuri ja toimintapa toteutuisi organisaatiossa, vaatii se taustalle organisaation johdon tuen. Organisaation johto on taho, joka määrittelee sen, minkälaista johtajuutta organisaatiossa toteutetaan ja arvostetaan. Mikäli tämä jätetään määrittelemättä, luo se osaltaan kuvaa organisaation arvostamasta johtajuudesta, jolloin toiminta yleensä perustetaan vallitsevien käytäntöjen pohjalta. (Räsänen 2007, 89.)

Oleellista valmentavassa johtamisessa esimiehen näkökulmasta on se, että esimies tiedostaa toimien ja tuen keskittämisen tärkeyden ihmisiin joiden varassa tulokset on, jotta yksikön toiminta kehittyy ja tulokset paranevat. Perinteisen esimiestyön muuttaminen kohti valmentavaa johtajuutta on usein hidas prosessi, joka vaatii tukea myös esimiehelle. Esimiehen oma valmennussuhde, kouluttautuminen ja oman lähiesimiehen tuki ovat tarpeen. Kun pyritään tukemaan organisaation koko esimiesjoukkoa kehittymään valmentavan johtajuuden toimintakentässä, paras keino on lähteä liikkeelle organisaatiotason määrittelyistä ja johtamisen järjestelmistä käsin. Tällä tavalla organisaatioon saadaan luotua raamit, joilla jokainen esimies tietää ja tunnistaa oman tehtävänsä ja roolinsa organisaation valmentavan johtamisen toimintakentässä. Lisäksi koko esimieskunnan samanaikainen valmentaminen kohti valmentavaa johtajuutta vie kehitystä eteenpäin ja luo osaltaan kehityksen vaatimaa ryhmäpainetta. Tämä voidaan toteuttaa sisällyttämällä valmentava johtaminen kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkitsemiseen sekä rekrytointiperusteisiin. (Räsänen 2007, 91–92.)

Mikäli organisaation esimiestyön tulevaisuuden toivetilana on valmentava johtaminen, tulee tästä tehdä organisaatiotason päätöksiä. Tämä tarkoittaa muun muassa resursseja ja toiminnan kohdentamista, sillä motivoituneinkaan esimies ei pysty toimimaan valmentajana ilman siihen tarvittavia resursseja kuten aikaa ja otollisia olosuhteita. Jotta esimies pääsee toteuttamaan valmentavaa johtamista eli kohtaamaan alaisiaan ja kuuntelemaan heitä, tulee muun työmäärän

olla oikein mitoitettu jolloin aikaa vapautuu myös ihmisten kohtaamiselle. (Räsänen 2007, 91–92.)

#### 5.4 Ratkaisukeskeisellä toimintatavalla parempiin tuloksiin

Ratkaisukeskeisyydellä tarkoitetaan menetelmää, jossa painotetaan myönteisyyttä ja voimavaroja ongelmien vatkominen sijaan. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan taustana toimii ajatus, että luomalla tavoitteita pääsemme parempiin tuloksiin ongelmien analysoinnin sijaan. Samaa ajatusmallia noudattaa ohje, jonka mukaan kannattaa ensin keskittyä siihen, mitä on ja mikä todistetusti toimii kuin siihen, mitä ei ole ja mikä ei toimi. Ratkaisukeskeisessä toimintatavassa on oleellista havaita pienetkin muutokset, jotka osoittavat että muutos suuntautuu oikein. Näin tätä muutosta ja haluttua suuntaa on helpompi vahvistaa. Esimiesten on oleellista tiedostaa tässäkin arvostuksen tuoma voima – arvostus näkyy yhteistyönä, kuuntelemisena, rohkaisemisena sekä kykynä hyväksyä erilaiset ihmiset ja heidän mielipiteet. Esimies pystyy myös osaltaan omassa toiminnassaan vahvistamaan kulttuuria, jossa myönteisyys, keveys ja luovuus pääsevät valloilleen. Tämä luo energiaa ja vapauttaa ideointia, sekä antaa mahdollisuuksia nähdä ja hyväksyä erilaisia katsantokantoja asioihin. Kunnioittamalla muidenkin näkemyksiä ja ajatuksia voidaan ongelmiin löytää aivan uudenlaisia vastauksia. (Kurttila ym. 2010, 15–17.)

Ratkaisukeskeisyys toimii vaihtoehtona ongelmakeskeiselle suhtautumistavalle. Tällä tarkoitetaan huomion keskittämistä ongelmien ja syyllisten sijaan ratkaisujen hakemiseen. Ratkaisukeskeisyys on katsomista eteenpäin ja tietoinen tapa päästää irti ongelmista. Ratkaisukeskeisyys on myös ihmisen mielialaan ja mielenvireyteen vaikuttava elämänasenne ja se liitetään myös myönteiseen elämänskatsomukseen. Kielteinen tai positiivinen elämänskatsomus heijastuu meistä ja vaikuttaa samassa muihinkin lähellämme oleviin ihmisiin ja heidän suhtautumiseensa meihin. (Räsänen 2007, 201.) Nykypäivän johtajan tulisikin päästä eroon sanasta miksi ja muuttaa se sanaksi mitä. Miksi-sanalla etsitään yleisesti

syyllistä ja selityksiä ja sanana se saa meidät keskittymään virheiden korjaamiseen. (Kurttila ym. 2010, 42.)

### 5.5 Tavoitteet valmentavassa johtamisessa

Tavoitteita asetettaessa esimies voi tähdentää itselleen tavoitteiden syvimmän olemuksen ja niiden toimintaa ohjaavan tehtävän ennen konkreettista tavoitteiden asettamista. Tavoitteista on hyvä muistaa, että ne tutkitusti auttavat ihmisiä työskentelemään paremmin ja samalla tehokkaammin, kun jokainen tietää mitä työssä odotetaan ja miten siitä on suoriuduttu. Lisäksi ihmisten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on korkeammalla tasolla kun he ovat itse päässeet osallistumaan niiden suunnitteluun. Tavoitteisiin liittyvät oleellisesti myös toimenpiteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies ei saa jättää alaistaan yksin tavoitteiden kanssa, vaan yhdessä tulisi pohtia keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. (Jalava 2001, 95.) Mikäli suorituksissa on havaittavissa ongelmia, saattaa syynä olla työntekijän, organisaation ja esimiehen eriävät odotukset. Tähän yleensä johtaa puutteellinen kommunikointi tavoitteista ja odotuksista esimiehen ja alaisen välillä. (Kansanen 2004, 48.)

Tavoitteiden asettaminen alkaa pääsääntöisesti organisaation visiosta käsin. Tätä kautta tavoitteet jaetaan organisaation vuositavoitteeksi tulos- tai kehitystavoitteen kautta. Tämän jälkeen esimiehet jakavat tavoitteet yksiköilleen siten, että tämä jako tukee organisaation visiota. Tämän jälkeen tavoitteet jaetaan yksilötasolle. (Jalava 2001, 88.)

Osallistava tavoiteasetanta muodostuu useammasta osasta. Siinä analysoidaan tehtävän vastuualueet sekä eritoten ne alueet, joissa tulisi saada kehittymistä aikaan tulevalla tarkastelukaudella. Tässä esimiehen tulee myös tarkkailla eri yksiköiden rajapintoja ja vanhoja toimintatapoja, sillä näistä löytyy monta kertaa testaamattomia mahdollisuuksia. Tavoitteita asetettaessa tulisi aina osoittaa yhteys yksilön omien tavoitteiden ja oman yksikön ja organisaation tavoitteiden välillä. Tässä auttaa lisäksi vahva kokonaiskuva visiosta ja missiosta, jolloin työnkuva saa vahvemman merkityksen. Tavoiteasetannassa alaisia tulisi osal-

listaa riittävän laajalti mukaan tulevaan tavoitesuunnitteluun. Alaisilta tulisi kysellä ajatuksia ja neuvoja ja perustella se sillä, että heidän avullaan tavoitteet saadaan mahdollisimman oikeiksi ja yhteisesti hyväksytyiksi. Sitoutumista luo myös se, että molemmat osapuolet luovat omat luonnoksensa tavoitteista, joiden pohjalte tavoitekeskustelua lähdetään luomaan. Tavoitteista keskusteltaessa on myös oleellista pohtia tavoitteiden vaatima tuki, resurssit, raportoinnit ja välikeskustelut yhdessä alaisen kanssa. Keskustelu on hyvä päättää yhteenveetoon, jotta tiedetään, mistä on sovittu ja sovittuihin asioihin sitoutuminen voi alkaa. Hyvänä työkaluna toimii myös alaisen laatima toimenpidesuunnitelma, jossa hän listaa toimet tavoitteisiin pääsemiseksi. Esimiehen on oleellista tässä kohtaa myös viestittää alaiselle hänen luottamuksensa ja tukensa. (Kansanen 2004, 52–54.)

Tavoitteiden asettamisen SMART-mallilla esimies pystyy varmistamaan tavoitteiden tehokkuutta ja saavutettavuutta. SMART-mallissa tavoitteiden tulee olla riittävän tarkkoja (specific,), omata henkilökohtaisen merkittävyyden tavoitteiden toteuttajalle (meaningful), saavutettavia (attainable), omata riittävät resurssit esimerkiksi rahaa ja aikaa (resourced) ja niiden tulee olla aikaan sidottuja (timed). (Carlsson & Forssell 2012, 145; Kansanen 2004, 57.) Sama SMART-malli on suomennettu Ristikangas & Ristikangas teoksessa, jossa S kuvastaa saavutettavissa olevaa tavoitetta, M mitattavissa olevaa tavoitetta, A aikaan sidottua tavoitetta, R rajattua tavoitetta ja T tärkeää tavoitetta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219).

Täsmälliset, spesifit, mitattavat ja sopivan haasteelliset tavoitteet toimivat yleensä suoritusta parantavina elementteinä, verrattuna tilanteeseen, jossa alaisia vain pyydetään tekemään parhaansa. Specifinen tavoite on riittävän yksilöity, jotta ymmärretään, mitä se tarkoittaa jokapäiväisessä tekemisessä ja mitä vaikutuksia sillä halutaan saavutettavan. Tavoitteen on myös oltava mitattava sekä ajallisesti määritelty. Ajallisella määrittelyllä tavoitteelle asetetaan jokin päivämäärä jona tavoite tulee olla saavutettu. Tavoitteen realistisuudella tarkoitetaan, että tavoite on mahdollista saavuttaa, mutta tavoitteena se saa silti olla haasteellinen. Tunnustettu tavoite puolestaan tarkoittaa, että tavoite on

yleisesti ymmärretty ja se on myös toteuttajiensa yhteisesti hyväksymä. (Räsänen 2007, 120; Kiikkinen 2012.)

Tavoitteiden toimivuuteen liittyy neljä erilaista mekanismia. Tavoitteilla saadaan esimerkiksi suunnattua toimintaa oikeaan suuntaan ja olennaiseen toimintaan. Tavoitteiden avulla saadaan myös energia kohdistettua oikein ja samassa ponnisteltua sitkeämmin mahdollisten aikarajojen puitteissa kohti tavoitteita. Tavoitteilla voidaan lisäksi ohjata toimien kannalta olennaisen tiedon ja strategioiden löytämiseen. (Räsänen 2007, 120; Kiikkinen 2012.) Tavoitteiden hyötyjä ovat priorisointi ja oman toiminnan kohdistaminen oikeisiin asioihin. Tavoitteet myös auttavat kehittymään ja oppimaan, sillä tavoitteiden säännönmukainen seuranta auttaa vertaamaan aikaansaannoksia. Tavoitteet toimivat hyvänä esimiestyön työkaluna, sillä niiden avulla on helppo organisoida toimintaa sekä tarvittavia resursseja. Tavoitteissa on kuitenkin muistettava selkeys – vain selkeät ja yleisesti ymmärrettävät ja tunnustetut tavoitteet johtavat toimivaan valmentavan johtamisen prosessiin. Väärät ja epäselvät tavoitteet ovat omiaan sekoittamaan ajankäyttöämme. (Kiikkinen 2012.) Myös tavoitteiden tarkkuus, mitattavuus ja kytkeminen henkilön arvoihin sekä tavoitteiden julkisuus lisäävät tavoitteiden toteutumisen todennäköisyyttä (Carlsson & Forssell 2012, 143).

Tavoitteiden asetanta on yksi kriittisistä onnistumisen hetkistä valmentavassa johtamisessa. Tavoitteiden asetantaa ohjaa kolme peruseriaa:

1. toimihenkilöt työskentelevät paremmin ja tehokkaammin silloin, kun heille on selvää, mitä heiltä odotetaan ja miten he ovat työssään suoriutuneet,
2. parempaa sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan sillä, että myös toimihenkilöt ovat päässeet osallistumaan tavoitteiden suunnitteluun,
3. esimiesten aito kiinnostus, säännöllinen palaute ja valmentava ohjaus vaikuttavat toimihenkilöiden suoritukseen suoritusta parantaen sekä motivaatiota lisäten. (Kiikkinen 2012.)

Tavoitteellisuus lähtee siis organisaation missiosta, eli siitä, miksi kyseinen organisaatio on olemassa. Tämä puolestaan linkittyy yksiköiden ja tiimien olemassaolon tarkoitukseen. Tavoitteiden kannalta onkin oleellista, että jokainen työntekijä tiedostaa omien vastuiden ja tavoitteiden linkittymisen organisaation

tavoitteisiin, olemassa olon tarkoitukseen sekä tuloksiin. Riittävän syvällinen ymmärrys näistä kohdista luo henkilön työskentelylle vahvan pohjan merkityksellisyyden kautta sekä samassa vahvistaa yhteisvastuullisuutta. Energian ja resurssien kohdentamisen sekä toimintojen kehittämisen kautta olisi tärkeää, että jokainen esimies kirkastaisi itselleen yksikön 5 avaintavoitetta. (Kansanen 2004, 45–46.)

### 5.5.2 Avaintavoite suuntaamassa toimintaa

Avaintavoitteilla työntekijä tai tiimi viestittää, mitkä ovat asioita, joita se haluaa saavuttaa tulevaisuudessa tietyllä aikajänteellä. Tällä viestinnällä ilmaistaan myös tahtoa, tahtotilaa ja sitoutumista tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Avaintavoite tuottaa parhaimmillaan jotakin lisäarvoa, ja se voi sisältää uusia toimintamalleja. Avaintavoitteet suuntaavat energiaa niihin asioihin ja tekemisiin, jotka ovat erityisen tärkeitä tulevalla tavoitekaudella. (Kansanen 2004, 47.)

Näitä tavoitteita on hyvä olla maksimissaan viisi, jolloin toiminta saadaan kohdennettua oikeaan suuntaan ja riittävän kapealle alueelle. Avaintavoitteista tulee selkeästi sopia esimiehen ja alaisen välillä. Avaintavoitteet ovat usein yhtä kuin tiimin tavoitteet, joihin kaikki yhdessä sitoutuvat, mutta tavoitteet voivat kertoa myös henkilökohtaisista kehityssuunnista tai tavoitteista. Tavoitteet voivat olla sekä lyhyen-, että pitkän tähtäimen tavoitteita. (Kansanen 2004, 49.)

### 5.6 Motivaation ja motivoinnin merkitys

Motivaatioteoriat pyrkivät selittämään syitä ihmisten käyttäytymisen taustalla, sekä ihmisten käytökseen liittyvää intensiteettiä ja suuntaa. Abraham Maslown tarvehierarkia-teoriassa vuodelta 1943 tarpeet jaoteltiin organisaatiotekijöiksi, jotka alkoivat psykologisista tarpeista (palkka, hyvät työolosuhteet) ja siirtyivät siitä turvallisuudentarpeeseen (organisaation edut, työturvallisuus). Näitä seurasi sosiaaliset tarpeet (ystävällinen johto, hyvä työyhteisö), omanarvontarve, kunnioituksen tarve (sosiaalinen tunnustus tai palkinto, palaute työstä) sekä



tarve toteuttaa itseään (työn haasteellisuus, uuden luonti, eteneminen). Ylemmät tasot tulevat ihmiselle tärkeiksi vasta silloin, kun alemmat tarpeet on ensin saatu tyydytettyä. (Maslow 1943, 370–396.) Nykyään motivaatio löydetään pääasiassa muista kuin rahallisista lähteistä, sillä palkka toimii ainoastaan työsuhteen perustan rakentamisessa. Motivaation voivat synnyttää hyvä johtaminen, selkeät tavoitteet tai työn mielekkyys ja palkitsevuus. (Aaltonen ym. 2011, 53.)

Motivaatio työssä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: jotkut ihmiset motivoituvat halusta tehdä asioita muita paremmin (suoritusmotivaatio), toiset motivoituvat halusta johtaa muita (johtamismotivaatio), ja toisilla taas motivaatio muodostuu muiden hyväksi tehtävistä asioista (vuorovaikutusmotivaatio). Onnistuneelle valmennukselle lähtökohtana toimii tilanne, jossa organisaatio on tietoinen ja arvioinut sen tarvitseman ja haluaman liiketoiminnan kannalta olennaisen ja tavoiteltavan osaamisen. Esimerkiksi byrokraattisen organisaation ei kannata valmentaa kilpailuhaluisten yksilöiden itsensä toteuttamista, sillä se ei tarvitse eikä tarjoa mahdollisuuksia kilpailtuun työskentelymalliin. Organisaation tulee siis keskittää intressinsä niiden henkilöiden valmennukseen, joiden valmennuksella lisääntyvästä osaamisesta organisaatio pääsee myös hyötymään. (Räsänen 2007, 180–181.) Asiantuntijaorganisaatiot toimivat hyvänä esimerkkinä organisaatiotyypistä, jossa asiantuntijoiden henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tukemisella on mahdollista lisätä ihmisten sitoutumista ja motivoitumista (Havunen 2007, 36).

Esimiehen on myös hyvä tiedostaa, että motivaatioon ja kommunikointiin liittyy lisäksi kaksi toisistaan eriävää kommunikaatiotyyliä. Toisessa, BIS-kommunikaatiossa ihmisiä motivoidaan kertomalla siitä, mitä ongelmia vältetään tekemällä jokin asia tietyllä tavalla. BAS-kommunikaatiota käytetään pohdintaan siitä, mitä hyötyä asian tekemisestä saadaan ja mitä sillä saavutetaan. Esimiehen tulisi huomioida se, että käyttämällä vain toista tyyliä saattaa osa tiimin jäsenistä jäädä henkisesti tavoittamattomaksi. (Sundvik toim. 2006, 19.)

Motivaatiolla, motivoinnilla ja energialla on suuri merkitys henkilön suorituksissa, sillä ilman motivaatiota ja energiaa tiedoista ja taidoista ei ole paljoakaan

hyötyä (Kauhanen 2012, 25). Mikäli työntekijä kokee motivaationsa kadonneen ja odottaa sen löytyvän itsensä ulkopuolelta eli jonkun toisen motivoivan häntä, on lähtökohta väärä. Motivaatio on sisäsyntyinen eli lähtee henkilöstä itsestään, ja toiset voivat korkeintaan koittaa houkutella motivaatiota henkilöstä esiin. Esimies voi pyrkiä tähän erilaisilla kysymysasetteluilla, joilla tavoitteena on saada alainen asettamaan itse itselleen motivaation kannalta oleellisia tavoitteita, sillä ulkoa annetut tavoitteet harvoin toimivat motivaation kasvattajina. (Kurttila ym. 2010, 39.)

Positiivisilla tunteilla kuten luottamuksella, ilolla ja innostuksella on mahdollista saavuttaa ihmisissä aivan uudenlaista luovuutta ja toimintamalleja. Tämä perustuu ajatukseen, jossa ajattelemalla toisin ja tekemällä asioita uudella tavalla, havaitsee asioita joihin ei aiemmin ole kiinnittänyt huomiota. Ja taas toimimalla toisin, kokee toisin ja oppii uutta. Näin syntyy uusia toimintamalleja. (Talous-elämä & Fakta 2009.) Pauli Aalto-Setälä puhuu Microsoft Circle julkaisussa samasta innostuksen muutosvoimasta. Tässä johtaja on ratkaisevassa roolissa ja heiltä vaaditaankin aitoa kiinnostusta muita kohtaan ja kykyä rohkaista. Johtajan tulee itse osata innostua ja sitä kautta sallia innostus myös muille. Tässä jokainen voisi reflektoida itseään Aalto-Setälän kysymyksellä ”Miten reagoit sinulle kerrottuun uuteen ideaan?”. Hyvät hankeilmiot alkavat siitä, kun koko ryhmä lähtee siihen mukaan, yhden ihmisen intoilu harvoin johtaa pitkälle vieviin tuloksiin. (Microsoft Circle 2014, 9.)

Voimaannuttamisella tarkoitetaan pyrkimystä vahvistaa alaisen henkilökohtaista vastuunottoa, sekä lisätä hänen vastuullisuuttaan liittyen omaan toimintaan ja päätöksentekoon (Räsänen 2007, 88). Tällä tavoin saadaan hyödynnettyä koko henkilöstön osaaminen ilman oletusta esimiehen ylivoimaisesta tietotaidosta ja päästään pois perinteisestä käskyttävästä johtamiskulttuurista. Tässä kantava ajatus on siinä, että työntekijöillä on taitoja ja osaamista jota heidän esimiehellään ei välttämättä ole. (Grönfors 1996, 57.) Tällä on myös vaikutuksia motivaatioon, sillä näin alaiset kokevat tehdyt päätökset enemmän omakseen ja samassa motivoituvat toimimaan niiden mukaisesti. Kantavana ajatuksena toimii

luottamus, eli usko siitä, että alaiset osaavat tehdä oikeita päätöksiä. (Jalava 2001, 38–39.)

### 5.7 Ryhmän toiminta ja ryhmädynamiikka

Hyvässä ryhmässä yhdistyvät liiketoiminnallisen tilanteen ymmärtäminen, tavoitteiden hyväksyminen ja niiden suuntaisesti toimiminen sekä yhdessä ajattelu. Toimiva ryhmä ymmärtää erilaisuuden ryhmään tuovan arvon, omaa halun tehdä jatkuvasti paremmin sekä antaa ryhmän jäsenille tilaa kehittyä entistä paremmaksi. Näiden toimintojen taustalta löytyy vahva luottamus ryhmän jäsenten kesken. Ihmisillä on ryhmätoimintaan liittyviä perustarpeita, joita esimies pystyy toiminnallaan tukemaan. Näitä tarpeita ovat tehtävien loppuunsaattaminen ja siinä tukeminen, ihmisten kanssa toimeen tuleminen sekä arvostus. (Heinonen ym. 2011, 78, 81.) Ryhmä voi muodostaa tiimin, jolloin puhutaan joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista, sekä yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. He ovat yleensä myös riippuvaisia toisistaan ja tiimissä toteutuu yhteisvastuullisuus. (Sydänmaanlakka 2012, 48–49.)

Ryhmien toiminnalle on saatettu asettaa useita tavoitteita. Yleensä ryhmän toiminta tehostuu, kun näistä tavoitteista pystyy nostamaan esille ne kaikkein tärkeimmät ja pyrkimään ensin niihin. Tavoitteita priorisoimalla ja jakamalla osiin, samoin kuin lisäämällä toiminnan fokusta, ryhmän sisäinen motivaatio ja sitoutuminenkin yleensä kasvavat. (Heinonen ym. 2011, 76, 78, 81.) Ryhmän toimintaa on tavoitteen mukaisen toiminnan kannalta järkevää tarkastella useamman kerran vuoden aikana, jotta fokus ja ryhmän tavoite kirkastuvat. Tavoite kirkastetaan pohtimalla, mikä ryhmän tarkoitus on ja mitä sen on tärkeää saavuttaa? (Heinonen ym. 2011, 249.)

Teoksessa ”Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä” käsitellään toiminnan perusedellytysten vaikutusta toimintakulttuuriin ja tulokseen. Ryhmän toimintakulttuurin voidaan nähdä olevan ilmiö ryhmädynamiikasta, jossa ilmenee me-henki, motivoituminen ja jäsenten välinen luottamus. Käytännöntasolla tämä toimintakulttuuri ilmenee esimerkiksi ryhmän jäsenten halukkuutena osal-

listua organisaation tai tiimin toimintaan, avoimen vuorovaikutuksen kautta, tapana käsitellä ristiriitatilanteita sekä ryhmän kykynä vastaanottaa uusia jäseniä ja samassa luopua vanhoista jäsenistä. Toiminnan perusedellytyksiin luetaan kuuluviksi toiminnan tavoitteet ja niiden tarkoituksenmukaisuus, ryhmän jäsenten roolit ja odotukset, yhteisesti sovitut pelisäännöt ja vastuut, sekä osaamisen ja suorituksen johtaminen. Näillä perusedellytyksillä luodaan pohjaa avoimelle vuorovaikutukselle, sekä paremmalle ristiriitatilanteiden käsittelylle. Näin samalla vahvistetaan me-henkeä ja jäsenten välistä luottamusta. Ryhmän toimintaedellytyksillä voidaan siis nähdä olevan selkeä yhteys toimintakulttuuriin, joka vaikuttaa suoraan ryhmän tehokkuuteen. Toimintakulttuuri pitää sisällään luottamuksen rakentamisen, motivaation, avoimuuden ja yhteistyön. Näiden tuloksena ryhmä toimii tehokkaasti, tuottavasti ja kaikkien jaksamisesta huolehtivasti. Toiminnan perusedellytysten selkeyttämisellä luodaan jäsenille myös paremmat mahdollisuudet hahmottaa kuvaa itsestään ryhmän jäsenenä. (Havunen 2007, 155–157.)

#### 5.8 Palautteen merkitys valmentavassa johtamismallissa

Palaute (feedback ”takaisinsyöttö”) tarkoittaa raportointia asioista, joita esimiestyöstä käsin havainnoidaan ja jonka perimmäisenä tarkoituksena on ohjata työskentelyä. Palautteella henkilö pystyy itseohjautuvasti ohjaamaan omaa toimintaansa oikeaan suuntaan. Palautteen avulla voidaan myös vähentää suoriutukseen liittyvää epävarmuutta ja lisätä tietoisuutta oman suoritustason suhteen. Palaute liittyy lisäksi moneen muuhun valmentavan suorituksen johtamisen osa-alueeseen, kuten osaamisen kasvattamiseen sekä itsetuntemuksen paranemiseen. (Jalava 2001, 100–101.)

Palautteella pyritään parantamaan yksilöiden itseluottamusta, sekä vahvistamaan onnistumisen kokemuksia. Palaute toimii siis parhaimmillaan motivaation lähteenä. Palautteen annossa tulee huomioida, että henkilökohtainen ja kasvokkain annettu palaute tuntuu vastaanottajasta aidolta palautteelta. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota palautteen oikea-aikaisuuteen, palaute tulee antaa

heti kuin mahdollista. On myös huomioitava rakentavaa palautetta annettaessa se, että suurin osa ihmisistä lamaantuu ja lakkaa kuuntelemasta tunnistaessaan korjaavan palautteen. Tästä syystä palautteen annossa on muistettava sekä positiivinen että korjaava palaute, jotta haluttu muutos tapahtuu käytännössä. Tässä taas oleellisessa roolissa on seuranta ja toiminnan muutoksen varmistaminen. Ilman palautetta ja toiminnan korjaamista oikeaan suuntaan ei kehittymistäkään pääse tapahtumaan. (Kiikkinen 2012.)

Oppimisen nähdään muodostuvan palautteesta. Palautteella on merkitystä niin yksilölle, tiimille kuin koko organisaatiollekin. Tästä syystä palautteen merkitystä työyhteisössä tulisikin nykyistä enemmän painottaa. Jatkuva, oikea-aikainen palaute toimii parhaiten. (Sydänmaanlakka 2001, 58–59.) Organisaatiossa on monta kertaa laiminlyöty palautejärjestelmien kehittäminen tai on vain keskitytty lukujen ja tunnuslukujen tuomaan palautetietoon. Tärkeää olisi näiden tietojen lisäksi kiinnittää huomiota muun muassa asiakastyytyväisyyteen, sisäisiin prosesseihin sekä henkilökunnan osaamisentasoon ja tyytyväisyyteen liittyviin mittaritietoihin. Organisaation palautejärjestelmänä esimiestyössä toimii esimerkiksi vapaamuotoinen keskustelu ja palaute, sekä suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Työkaluna voidaan käyttää myös soveltuvuusarviointia. (Sydänmaanlakka 2001, 60–65.)

## 5.9 Tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen

Valmentavan johtamisen onnistumiseen vaikuttavat monet seikat, kuten esimerkiksi organisaation tavoitteet ja arvot, yksilön omat toiveet työtään kohtaan, esimiehen kyky kehittää suoritusta liiketoimintasuunnitelmien mukaisesti, kyky toimia yrityksen arvojen pohjalta ja samassa huolehtia alaisten kanssa yhdessä laaditusta kehityssuunnitelmasta ja sen toteutuksesta (Havunen 2007, 36).

On oleellista tiedostaa esimiehen vastuu valmentavan johtamisen toimintamallissa – valmentaja johtaminen ei siis vapauta esimiestä esimiesvastuustaan, sillä esimies on lopulta se joka vastaa siitä, että sovituista asioista pidetään kiinni. Valmentava johtaminen tuo etunsa esiin siinä, että esimies saa vapautta

pohtia yhdessä alaistensa kanssa asioita ja ideoita, jolloin kaikkea ei tarvitse tarjoilla alaisille valmiina ratkaisuin. (Vilanen 2013.)

On tutkittukin tosiasia, että hyvällä tai huonolla johtamisella on suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta. Johtaminen ja sen laatu näkyvät siten myös viivan alla, joten tuntuu käsittämättömältä, kuinka vähäisiä panostuksia organisaatiot edelleen johtamiselle ja esimiestyölle antavat. Lisäksi organisaatioiden tulisi pyrkiä vielä enemmän yhteistoimintaan pohjautuvaan organisaatiokulttuuriin, sillä silloin johtaminenkin voi saavuttaa aivan uudenlaisia etuja. Tänä päivänä johtaminen ja tekeminen perustuvat vielä liiaksikin yksin tekemiseen, jolloin hyvän johtamisen mukanaan tuomista synergiaeduista ei päästä nauttimaan. Yhteistyössä toimiva organisaatio voi saavuttaa huomattavasti enemmän kuin toimimalla vain osiensa summana. (Hellbom 2013.)

Hyvällä johtamisella nähdään olevan sekä lyhyt että pitkä tähtäin. Lyhyellä tähtäimellä hyvä johtaminen tarkoittaa päivittäisjohtamisen kentässä tapahtuvaa laadukasta suorituksen johtamista, joka johtaa tulostavoitteiden saavuttamiseen. Pitkän tähtäimen johtaminen taas pyrkii rakentamaan ja ylläpitämään yhteistoimintaan perustuvaa toimintakulttuuria, joka tuottaa arvoa niin asiakkaille, henkilöstölle kuin muillekin sidosryhmille ja samassa mahdollistaa organisaation uudistumiskyvykkyyden. Johtamisella tuetaan myös organisaation ja sen jäsenien kasvua. Valmentava johtaminen ja sen mukanaan tuoma johtamiskulttuuri osaltaan pyrkivät juuri tähän – yhteen sovittamaan ajatuksen yksilön ja yhteisön kasvusta. Tämä johtamiskulttuuri vaatii taakseen vahvan, valmentavaan johtamiseen sitoutuneen organisaatiokulttuurin, jotta johtamistyyli saa parhaan mahdollisuuden toteutua. Tällä johtamiskulttuurilla on mahdollista saavuttaa organisaatioiden kaipaamaa huipputason kyvykkyyttä, jota menestyminen nykyajan haastavassa toimintaympäristössä yrityksiltä vaatii. (Hellbom 2013.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Kehittämishankkeen tulokset ja työn onnistuminen

Tulososassa tutkija parhaimmillaan yhdistää tutkimuksen kolme keskeistä asiaa, eli tutkimusongelmien varaan rakennetun perustan eli teoriaosan, tutkimuksen tuottamat tulokset sekä tutkijan oman ja erittelevän näkemyksen. Pelkkä analysointi ei vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan näistä tuloksista tutkijan tulisi laatia synteesejä, joilla annetaan vastaukset työssä käsiteltyihin ongelmiin. Tällä siis pyritään vastaamaan siihen, mitkä ovat tärkeimmät vastaukset kyseisen tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2003, 212–214, 244.)

Tutkimusongelmalla pyrittiin löytämään vastausta siihen, mistä asioista nykypäivän esimiestyö finanssialalla muodostuu ja minkälaisia työkaluja esimies pystyy työssään valmentajana hyödyntämään. Teoriaosuus osoitti, että esimiestyö on hyvin laaja toimenkuva, joka nykypäivän haastavassa ja monimutkaistuvassa maailmassa vaatii uutta määrittelyä ja johtamismallia vanhojen ja jäykkiä johtamismallien tilalle. Tulosten perusteella uusi valmentavan suorituksen johtamisen johtamismalli pystyy vastaamaan juuri tähän – arvostamalla, tuke- malla, motivoimalla ja valmentamalla organisaation tuloksentekijöitä kohti tavoitteita. Johtamismalli aloittaa suorituksen johtamisen hyvästä visiotyöskentelystä ja viestinnästä, jossa toiminta johdetaan strategiasta ja viestitään koko henkilös- tölle. Näin organisaation toiminta-ajatus, johtamisjärjestelmä, arvot, visio ja kult- tuuri ovat sopusoinnussa muiden organisaation toimintojen kanssa ja ne saa- daan liitettyä saumattomasti johtamismalliin. Tärkeäksi seikaksi onnistuneessa valmentavassa suorituksen johtamisessa muodostui johdon rooli esimiestyön, hyvän johtamisen ja johtamismallin määrittelyn ja tukemisen kautta.

Tutkimus myös osoitti, että esimiestyön tehtäväkentässä ja esimiehen roolissa on tapahtunut isoja muutoksia lähivuosina. Esimiehen roolin muutos käskijästä kohti tuen antajaa ja valmentajaa ei aina toteudu täysin kivuttomasti. Esimiehillä on edessään iso työ roolinmuutoksen onnistuneessa toteuttamisessa, jotta val-

mentajuus pääsee toteutumaan sen vaatimassa laajuudessa. Esimiehen tehtäviä valmentavassa suorituksen johtamisessa ovat muun muassa viestintä ja vuorovaikutus, tavoitetyöskentely, valmentava johtamisote, motivointi, palaute ja seuranta. Tämä kaikki tapahtuu esimiehen päivittäisjohtamisen kautta. Päivittäisjohtamista toteutetaan tulosten perusteella eritoten erilaisten palaverien, suunnittelukokousten sekä kehityskeskusteluiden avulla.

Työn tulokset voidaan jakaa seuraaviin osioihin: organisaation toimenpiteet, esimiestyö ja sen kehittäminen, työkalut, osaamisvaateet ja esimiesten kouluttaminen. Organisaation toimenpiteillä tarkoitetaan toiminnan tarkoituksen kirkastamista ja siihen liittyvää strategista visio-, missio-, arvo- ja tavoiteviestintää. Työn tulosten perusteella tärkeäksi seikaksi onnistuneessa johtamismallin toteutuksessa nousi johdon tuki, johtamismallin määrittely, johtamismallin liittäminen strategiaan, esimiestyön määrittely ja esimiestyön tärkeyden tiedostaminen organisaation tuloksen kannalta. Organisaation toimenpiteisiin liittyi myös esimiehen roolin, vastuun, resurssien ja prosessien määrittely sekä esimiesten kouluttaminen.

Toinen kohta työn tuloksia tarkasteltaessa on esimiestyö ja sen kehittäminen. Esimiestyön kehittäminen alkaa aiemmin mainitusta esimiestyön määrittelystä sekä uuden johtamismallin teorian ja toimintojen kouluttamisesta esimiehille. Tässä kohtaa tulee myös viestiä uuden johtamismallin hyödyt esimiehille, jotta he näkevät uuden johtamistavan vaikutukset esimerkiksi työnsä tuloksellisuudessa tai alaistensa hyvinvoinnissa. Myös esimiehet tarvitsevat riittävästi tietoa strategiasta, visiosta, missiosta, arvoista ja tavoitteista, jotta he pystyvät viestimään asioista omille alaisilleen. Tämän jälkeen esimiehille tulisi tarjota riittävästi koulutusta, vertaistukea ja sparrausta, jotta valmentava suorituksen johtaminen johtamismallina pääsee toteutumaan päivittäisjohtamisen kautta. Esimiesten kohdalla johtamismallin toteutuksen seuranta on suotavaa, sillä muutos autoritäärisestä johtamistavasta kohti valmentavaa, alaisen tuntevaa ja arvostavaa johtamistapaa ei tapahdu yhdessä yössä. Tässä esimies tulee tarvitsemaan oman esimiehensä, kollegoidensa ja alaistensa apua.



Kolmas kohta työn tuloksia tarkasteltaessa on valmentavan suorituksen johtamisen työkalut. Kehittämishanke tarjoaa erilaisia työkaluja nykypäivän esimiestyön toteutukseen, joilla pyritään alaisten yksilölliseen huomioimiseen ja sitä kautta työn tuloksellisuuden parantamiseen. Näitä työkaluja ovat muun muassa tavoitteisiin (tavoitekeskustelulomake), esimiestyön suunnitteluun (vuosikalenteri), ryhmädynamiikkaan, palavereihin, osaamisen kehittämiseen (osaamiskartoitus), kehityskeskusteluihin (kehityskeskustelulomake), ongelmanratkaisuun, valmennusprosessiin, suunnittelukokouksiin, esimiesten kouluttamiseen, palautteen antoon, valmennukseen (valmennusvartit, valmennuskeskustelu) ja seurantaan liittyvät työkalut.

Neljäntenä kohtana työssä esiintyy tulosten osalta osaamisvaateet ja esimiesten kouluttaminen. Esimiesten kohdalla osaamisvaateet ja osaamisen kehittäminen liittyvät esimerkiksi ymmärrykseen tehtäväkuvasta, vastuusta, odotuksista työn tuloksia kohtaan, johtamismallista - sen hyödyistä ja vaatimuksista, sekä ymmärryksestä työssä käytetyistä työkaluista. Organisaation ja yksilöiden kehittämisen ja osaamisen kasvattamisen kannalta oleelliseen rooliin nousivat osaamisentason selvittäminen, osaamiskartoitus, organisaation osaamisstrategia, perinteinen koulutus, työnkierto, kehitysprojektit ja ongelmanratkaisukeinot.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustulosten merkityksellisyyttä tutkijalle ja kohdeorganisaatiolle. Kehittämishanke lähti liikkeelle tutkijan omasta halusta kehittää ja syventää omaa osaamista valmentavan suorituksen johtamisen toiminnoista, sekä kohdeorganisaation toiveesta kehittää ja yhtenäistää esimiestyötään. Tutkimukselle asetettu tutkijan omakohtainen tavoite täyttyi – asiantuntijuus ja ymmärrys esimiestyön aihealueesta kasvoi, ja tutkimus toi esille uusia, nykypäivän esimiestyötä vastaavia työkaluja, joita tutkija esimiehenä tai hänen organisaationsa ei ole tähän asti hyödyntänyt. Tutkimus antoi myös mahdollisuuden tutustua oman työnkuvan teoriaan ja taustaan, jolla tutkijan on mahdollista kehittää omia työelämätaitojaan. Tutkimuksesta saadut tulokset ja työkalut tulevat tutkijan osalta aktiiviseen käyttöön omassa päivittäisjohtamisessa. Uudella osaamisella mahdollistetaan tutkijan oma kehittyminen esimiehenä, ja sa-

malla kehitetään myös kohdeorganisaation esimiesroolia vastaamaan paremmin tulevaisuuden esimiestyön haasteisiin.

Kohdeorganisaation osalta tutkimustulosten merkityksellisyys perustuu siihen, että käsikirjaa ja sen tuloksia pystytään hyödyntämään organisaation muiden esimiesten kouluttamisessa, jolloin hyöty tutkimuksesta ei jää ainoastaan tutkijalle vaan laajenee organisaatioon. Tutkimus myös samassa mahdollistaa keskustelun avauksen uuden johtamismallin hyödyistä kohdeorganisaation kohdalla. Käsikirjan tulokset myös osaltaan tukevat yhtenäisen esimiestyön muodostamista ja toteuttamista päivittäisjohtamisen kontekstissa. Käsikirja tarjoaakin tiivistetysti työkalut, esimiesten koulutusmallin ja teorian valmentavaa suorituksen johtamista varten. Tutkimuksen lopputuloksena tutkija itse toivoo, että esimiesten osalta kehittämishanke toisi ymmärryksen ihmisten, ei asioiden johtamisen tärkeydestä organisaation tuloksen kannalta. Esimiehille kehittämishanke tuo myös keinoja ajatella uudella tavalla, keinoja tehostaa palavereja, lisätä vuorovaikutusta sekä luoda alaisista ryhmä itseohjautuvia, hyvinvoivia tulosten tekijöitä.

Työn tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että ne ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteisiin nähden – tulokset vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan, jolloin käsikirja eli tulososa on muodostettu teoriaa vastaavaksi. Tulokset ovat myös hyödynnettäviä – ne tukevat tutkijan omaa kehitystä esimiestyössä sekä kohdeorganisaation esimiestyön kehittämistä. Työn tuloksissa toteutuu myös innovatiivisuus – tulokset antavat uudenlaisen mahdollisuuden luovien työkalujen ja mallien käyttöön ja mahdollistavat osaltaan luovan ajattelun organisaatiossa.

## 6.2 Tutkimusongelman ratkaisu ja johtopäätökset käsikirjan laadinnan pohjana

Liitteessä 1 on kuvattu tutkimuksen sisällönanalyysivaihetta, jossa teoriaosuudesta nousseiden teemojen avulla valittiin tämän työn lähestymistapa ja työssä käsiteltävät aihe-alueet. Valinnat tehtiin kohdeorganisaation strategiaan ja työn tavoitteisiin pohjautuen. Sisällönanalyysitaulukko toimii siten, että sinisellä väril-

lä kuvataan asioita, jotka on valittu teorian pohjalta osaksi käsikirjaa. Valkoisella olevat asiat esiintyvät teoriaosuudessa, mutta eivät tavoitteiden tai organisaation lähtökohtien vuoksi päätyneet mukaan työhön. Sisällönanalyysitaulukko tiivistä käsikirjan oleellisimmiksi osioiksi ja tutkimuksen aiheiksi: uudistuvan johtajuuden ja sen teorian, organisaation tarjoamat esimiestyön puitteet ja roolit, esimiehen päivittäisjohtamisen toiminnot, valmentavan johtamisotteen sekä johtamismallin edellyttämät osaamiset, työkalut ja prosessit kehittyvän yksilön ja organisaation näkökulmasta. Näiden otsakkeiden kautta pyrittiin löytämään vastaus työssä asetettuun tutkimusongelmaan. Aiemmin on todettu, että työssä ei paneuduta valmentavan suorituksen johtamisen lopputulosten kuten operatiivisen tehokkuuden, hyvinvoinnin tai asiakastyytyväisyyden osioihin.

Tulosten perusteella yksi tärkeimmistä valmentavan suorituksen johtamisen toiminnoista on organisaation strategiset päätökset organisaatiossa toteutettavasta johtamismallista. Toinen tärkeä ja työssä useaan otteeseen toistuva kehityskohde on esimiestyön toteuttajien kouluttaminen valmentavan johtamisotteen käyttöön. Ilman riittäviä taustatietoja ja työkaluja esimiesten on mahdotonta toteuttaa esimiestyötään johdon toivomalla tavalla. Onnistuneen esimiestyön kulmakivi on organisaation tarjoamat esimiestyön puitteet sekä esimiehen omat toiminnot. Muita esimiehen käyttöön tarjottavia työkaluja ovat muun muassa ongelmanratkaisuun perustuvat työkalut, tavoiteasetantaan, motivointiin, ryhmädynamiikkaan ja palautteen käsittelyyn liittyvät toiminnot.

Käsikirja on muodostettu teoriaosuudesta nousseiden teemojen mukaisesti ja sen on tarkoitus tarjota esimiesten käyttöön valmentavan suorituksen johtamisen työkaluja. Käsikirjalla pyritään avaamaan valmentavan suorituksen johtamisen käsitteistöä, taustaa ja teoriaa. Käsikirja tarjoaa myös koulutusrungon esimiesten osaamisen ja kouluttamisen tueksi. Kaikki käsikirjassa käsitellyt työkalut on koottu teoriaosuuden teemojen perusteella ja ne mahdollistavat esimiesten valmentavan johtamisotteen toteutuksen. Teoriaosuudesta johdettu käsikirjaisuus tarjoaa myös yhtenä osiona kehitys- ja tavoitekeskustelumallin, joka on päivitetty teorian tarjoamien valmentavan johtamisen kysymysten avulla.

Kehittämishankkeen tutkimusongelma tarkentavine kysymyksineen on noussut teoriaosuudesta ja sen perusteella lähdettiin laatimaan käsikirja kohdeorganisaation valmentavan suorituksen johtamisen tukemiseksi. Käsikirjan laadinta sekä sisällön muodostaminen lähtivät siitä, että sisällönanalyysin keinoin teoriaosuuden teemoista muodostettiin yhteenvetotaulukko, joka osoitti tärkeimmät aihealueet ja toimenpiteet valmentavan suorituksen johtamisen alueella. Näitä osioita koottiin käsikirjaan siten, että ne soveltuivat mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation esimiestyön tilanteisiin ja tarpeisiin. Tässä osiossa valinnat tehtiin siis kohdeorganisaation strategiaan, visioon, tavoitteisiin ja työn tulosten hyödynnettävyyteen pohjautuen.

Tutkimusongelma tiivistyi ja tarkentui seuraavaan kysymykseen:

- Millä toimenpiteillä, työkaluilla ja osaamisella kohdeorganisaation esimiehet voivat parantaa yksikkönsä *valmentavaa suorituksen johtamista, päivittäisjohtamista ja esimiestyötä*?

Tutkittavaa ilmiötä tarkennetaan seuraavilla kysymyksillä:

- Mistä asioista muodostuu nykypäivän esimiestyö ja johtaminen finanssialalla? Entä miten esimiestyötä tulisi finanssialalla kehittää jotta se vastaisi paremmin nykypäivän johtamisen haasteisiin?
- Mitä hyötyjä valmentava suorituksen johtamisen malli ja sen käyttö tuo kohdeorganisaatiolle?
- Minkälaista osaamista valmentava suorituksen johtamisen-malli vaatii esimiehiltä ja miten esimiehet koulutetaan mallin käyttöön?

### 6.3 Kehittämishankkeesta johdetut kehitysehdotukset

Valmentava suorituksen johtaminen on edellytys organisaation menestykselle, sillä sen avulla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen (Sydänmaanlakka 2001, 108–109). Riittävällä koulutuksella, tuella ja resursseilla esimies pystyy tuomaan organisaatiolle sen kaipaamaa tulosta ja saavuttamaan tavoitteita. Hyvässä esimiestyössä organisaation perustehtävä ja strategia to-

teutuu, alaiset ja koko työyhteisö motivoituu ja keskittyy työssään olennaiseen, sekä samassa parantaa organisaation tuottavuutta.

Kehittämishankkeen tulosten perusteella organisaation rooli menestyvässä esimiestyössä oli mielestäni yllättävän suuri, suhteessa esimiehen omiin toimintoihin päivittäisjohtamisessa. Organisaatiotekijöistä eritoten johdon tuki, johtamismallin liitanta strategiaan ja esimiestyön määrittely nousivat vahvasti esille. Räsänen (2007, 89) toteaaakin, että valmentava suorituksen johtaminen vaatii toteutuakseen ylimmän johdon tuen, selkeän strategisesta linjauksen sekä koulutetut esimiestasontekijät, jotta muutos johtamisessa saadaan aikaan. Lisäksi organisaation johto määrittelee sen, minkälaista johtajuutta organisaatiossa toteutetaan ja arvostetaan. Organisaation tulisi määritellä käytettävä johtamismalli ja esimiestyö jo strategisissa päätöksissä, osana organisaation johtamisjärjestelmää. Ilman näitä määrittelyjä ja liitantoja strategiaan esimiestyö on vain irrallisten toimintojen toteuttamista vailla selkeää ja systemaattista koko organisaation kattavaa johtamiskulttuuria. Tällöin organisaatio ei ole määritellyt myöskään esimiestyön sisältöä tai tavoitetasoa, jolla osoitettaisiin toivottu tapa johtaa ja tehdä esimiestyötä. Silloin esimiestyökään ei saa parasta mahdollisuutta toteutua laadukkaasti ja tuloksellisesti.

Näiden lisäksi organisaatiolta vaaditaan selkeää määrittelyä esimiehen roolista, vastuusta, resursseista ja käytettävistä työkaluista, prosesseista sekä työltä odotettavasta lopputuloksesta. Johdon tulisi myös ottaa kantaa siihen, paljonko esimiehen työajasta kuluu asiantuntijatehtävien hoitoon ja paljonko aikaa jää valmentamaan esimiestyöhön. Lisäksi johdon tehtävänä on viestittää ja määrittää, mitä organisaatiossa tarkoittaa valmentava suorituksen johtaminen, miten se liittyy organisaation visioon, missioon, strategiaan ja toiminta-ajatukseen. Näiden seikkojen kautta esimiehen oma ymmärrys toimenkuvastaan, mahdollisuuksistaan ja häneen kohdistuvista odotuksista on selvillä. Jo tutkimuksen tulostenkin perusteella tällä oman roolin ymmärtämisellä suhteessa ”isoon kuvaan” on merkitystä niin esimiehen tuloksellisuuden kuin motivaation kannalta.

Esimiestyön rooli, sen kehittäminen ja roolin merkityksen tiedostaminen organisaatiossa ovat onnistuneen esimiestyön avainasioita. Työnkuva, jossa esimies-

työtä pidetään sivuroolina, ja jossa ei nähdä esimiestyön merkitystä ja vaatimuksia, ei yleensä johda parhaisiin tuloksiinkaan. Organisaation menestyksen kannalta onkin tärkeää, että esimies saa tarvittavaa tukea ja koulutusta kehityksensä tueksi ja samassa ymmärretään koko organisaation johtamiskäytäntöjen vaikutus esimiehen menestymiseen työtehtävässään. Aarnikoivu (2013, 23–24) toteaaakin, että organisaatiossa tulisi näin ollen miettiä esimiehen asiantuntija-tehtävien osuutta työajasta, jotta esimiestyö saa työssä riittävän suuren painoarvon.

Esimiehen saatua selkeän kuvan työstään, toiminnan tarkoituksesta, työssä vaikuttavista arvoista sekä työn tulevaisuuden tahtotilasta, päästään siirtymään esimiehen kouluttamiseen. Tässä idea on se, että organisaatio on mieltänyt esimiestyön yhdeksi organisaation tuloksen kannalta tärkeimmistä töistä ja on tätä kautta valmis panostamaan esimiehen kehittymiseen ja kykyyn tehdä tulosta. Esimiehiä tulisikin nykyistä enemmän kouluttaa valmentavan suorituksen johtamisen käsitteistöön, hyötyihin, työkaluihin ja prosesseihin, jotta muutos esimiestyössä saadaan aikaan. Tähän kouluttamiseen on olemassa erilaisia välineitä, kuten esimiesten ja johdon yhteiset seminaarit, esimiesten lähikoulutuspäivät, oman lähiesimiehen tuki sekä esimiesten keskinäinen vertaistuki. Esimiesten tulee myös saada tukea johtamismallin käyttöön erilaisten palaverien ja viestinnän keinoin.

Esimiehen työ muodostuu suurelta osin kommunikaatiosta, viestinnästä ja keskusteluista. Kehittämishankkeen avulla minulle tutkijana selkeni laadukkaan ja toistuvan viestinnän tärkeys esimieheltä alaisten suuntaan, eritoten toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista. Tämän viestinnän merkityksellisyyden voi ymmärtää sen vaikutuksesta alaisten motivaatioon, sitouttamiseen, merkityksellisyyden tunteeseen ja lopulta saavutettuihin tuloksiin. Jatkuva ja eri foorumeilta (suunnittelukokous, kehityskeskustelu, päivittäinen keskustelu) tuleva viestintä toiminnan tarkoituksesta, perustehtävistä, perusedellytyksistä, arvoista, strategiasta ja tavoitteista luo vahvaa perustaa onnistuneelle esimiestyölle sekä tavoitteiden saavuttamiselle.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää työkalut ja prosessit, joiden avulla uuden johtamismallin käyttöönotto ja toteuttaminen onnistuvat organisaatioissa. Teoriaosuuden ja sisällönanalyysin pohjalta luotiin käsikirja, jonka tarkoituksena on tarjota työkaluja valmentavan suorituksen johtamisen toteuttamiseksi päivittäisjohtamisen kontekstissa. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi tavoitteisiin, ryhmadynamiikkaan, kehityskeskusteluun, palavereihin, osaamisen kehittämiseen, ongelmanratkaisuun, valmennusprosessiin ja suunnittelukokouksiin sekä palautteen antoon ja seurantaan sopivat mallit. Käsikirjan rakenne muodostui sisällönanalyysin pohjalta siten, että kirja alkaa organisaation esimiestyön puitteilla, etenee siitä esimiehen päivittäisjohtamisen työkaluihin ja valmentavan johtamisotteen toimintojen ja työkalujen esittelyyn. Tämän jälkeen käsitellään osaamisen kehittämisen osiot, sekä tulosten arviointiin ja seurantaan liittyvät työkalut.

Kehittämishankkeessa on teorian pohjalta muodostettu tai muokattu uusia valmentavan suorituksen johtamisen työkaluja ja lomakkeita kohdeorganisaation käyttöön. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi johtamisen vuosikelloon perustuva esimiehen vuosikalenteri/ suunnitelma, joka esittelee kvartaaleittain esimiestyössä tehtävät toimintayksikön tai alaisten johtamiseen liittyvät toiminnot. Toisen työssä esitelty työkalu on kehityskeskustelulomake, joka on muokattu vastaamaan valmentavan suorituksen johtamisen toimintoja. Lisäksi kehityskeskusteluosuudessa tarjotaan keskustelujen laadun parantamiseksi työkaluja tulosten raportointia ja yhteenvetoa varten. Tällä raportoinnilla organisaatio voi varmistaa keskustelujen käynnin, yhteisen keskustelumallin sekä tiivistetyn informaation saannin keskustelujen hyödyllisyydestä sekä mahdollisista kehitysideoista. Kehitysehdotuksena työ tarjoaa vuosikalenterissakin esitetyn ajallisen hajautuksen kehityskeskusteluille, joka tarkoittaa, että kerran vuodessa käytävien keskustelujen sijaan keskustelut käytäisiin kahdessa osassa syksyisin ja keväisin. Näin keskustelujen tuloksellisuutta olisi mahdollisuus parantaa.

Kehityskeskustelulomaketta mukaillen on tehty myös uusi lomake tavoitekeskustelua varten. Lomakkeet antavat aiempaa enemmän työkaluja keskustelun molemmille osapuolille: laadukkaampi keskusteluun valmistautuminen (parempi

ohjeistus), enemmän tarkentavia ja valmentavia kysymyksiä esimiehelle (lisää tietoa alaisen ajatuksista ja merkityksistä) sekä ohjeet esimiehille keskustelun onnistunutta läpivientiä varten. Tämän lisäksi lomake ottaa kantaa avaintavoitteisiin - toiminnan ja tulosten kannalta tärkeimpiin tavoitteisiin, jotka ohjaavat toimintaa tulevalla tarkastelukaudella. Neljäs lomakemallinen työkalu on osaamiskartoituslomake, jolla esimiehen on mahdollista löytää yksilön tai yksikön osaamisvajeet, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Lomakkeen tulosten perusteella pääsee muodostamaan alaisen kanssa kehityssuunnitelman osaamisen kasvattamiseksi.

Yksi tulosten havainnoista ja kehitysehdotuksista liittyy organisaation, yksiköiden ja yksilöiden väliseen yhteistyöhön. Nykyään johtaminen ja tekeminen perustuvat vielä liiaksikin yksin tekemiseen, jolloin hyvän johtamisen mukanaan tuomista synergiaeduista ei päästä nauttimaan. Yhteistyössä toimiva organisaatio voi saavuttaa huomattavasti enemmän kuin toimimalla vain osiensa summana (Hellbom 2013.) Organisaation yhteistyön kehittäminen, esimerkiksi esimiesten koulutuksessa, vertaistuen ja ajatusten vaihdon kautta on tehokas tapa kehittää esimiesten osaamista ja lisätä samassa yhteistyötä. Toivottava lopputulos esimiesten koulutusprosessista olisi myös se, että esimiehet perustaisivat esimerkiksi vertaisryhmän, jonka avulla myös sisäinen viestintä muuttuisi johdonmukaisemmaksi, sekä samassa suunnitellummaksi. (Räsänen 2007, 116–117, 123–133.)

Seurantaan liittyvänä kehitysehdotuksena näkisin kvartaaliajatuksella vuosisuunnitteluunkin viedyt seurantapalaverit, jotka säännöllisinä, toistuvina palaverina luovat vuosirytmiiä tavoitteiden ja toiminnan seuranta varten. Mielestäni palaverikäytäntöihin liittyen myös viikkopalaveriosuudessa mainittu palaverin ”ajankohtaiskierros” sekä palaverin agendan muuttaminen voisivat toimia kohdeorganisaatiossa. Myös työssä esiin noussut ajatus ”valmennusvarteista” ja kuukausittaisista valmennuskeskusteluista on käyttökelpoinen, vaatien käytännössä ainoastaan esimiehen päivärytmin huomiointia ja aikataulutusta – sekä toteutusta.



Osaamisen, eritoten liiketoiminnan kannalta olennaisen ja tavoiteltavan osaamisen, kehittäminen näyttelee tuloksellisuuden kannalta suurta roolia. Onnistuneelle valmentavalle suorituksen johtamiselle lähtökohtana toimii tilanne, jossa organisaatio on tietoinen tarvittavasta osaamisesta ja organisaatio pyrkii toimilaan kehittämään tätä tärkeää osaamista. (Räsänen 2007, 180–181.) Koulutus toimii melko perinteisenä osaamisen kehittämisen välineenä. Osaamista voidaan myös kehittää työnkierron, kehitysprojektiin osallistumisen tai tiimin ongelmanratkaisun keinoin. Näihin päätöksiin pohjautuen organisaation tulisi myös tarkkailla osaamistaan osaamisstrategian avulla ja määritellä tulevaisuudessa vaadittava osaaminen.

Organisaatiossa on monta kertaa laiminlyöty palautejärjestelmien kehittäminen tai on vain keskitytty lukujen ja tunnuslukujen tuomaan palautetietoon. Tärkeää olisi näiden tietojen lisäksi kiinnittää huomiota mm. asiakastyytyväisyyteen, sisäisiin prosesseihin sekä henkilökunnan osaamisentasoon liittyviin mittaristoihin. Organisaation palautejärjestelmänä esimiestyössä toimii muun muassa vapaamuotoinen keskustelu ja palaute, sekä suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Suoritusarviointijärjestelmällä, joka on räätälöity kyseisen organisaation tarpeiden ja mittareiden mukaisesti, pystytään antamaan palautetta suorituksesta yksilötasolla.

Tulosten perusteella oli selvää, että tulevaisuudessa menestyäkseen yrityksen tulee muuttaa johtamistapaansa autoritäärisestä johtamismallista kohti valmentavaa ja arvostavaa johtamistapaa. Tämä muutos vaatii työkaluja, koulutusta, tukea ja seurantaa, mutta organisaatio onnistuu siinä silloin, kun muutos koskettaa organisaation kaikkia tasoja ja se lähtee jo strategisista johdon päätöksistä. Isona muutoksena vanhoihin johtamisoppeihin nähden on myös se, että nykypäivän johtamisessa korostuu myös ajatus alaisten tuntemisesta – eli ajan käyttämisestä siihen, että opitaan tietämään mitä kukin arvostaa, mitkä ovat toiminnan takana olevat motiivit ja mitä alainen osaa. Vain tämän tuntemisen kautta valmentava suorituksen johtaminen saa mahdollisuuden toteutua.

Lopputuloksena kehittämishankkeesta voisi organisaatiolle olla esimerkiksi se, että henkilöstöjohtaminen nostettaisiin organisaatiossa esimiestyön tärkeäksi

osaksi joka näkyisi jatkossa ajankäytössä, esimiesroolin selkiytymisessä sekä esimiestyön muuttumisessa enemmän valmentajan suuntaan. Esimiehien osalta kehittämishankkeen toivoisi tuovan ymmärryksen ihmisten, ei asioiden johtamisen tärkeydestä organisaation tuloksen kannalta. Esimiehille kehittämishanke tuo toivottavasti myös keinoja ajatella uudella tavalla, keinoja tehostaa palavereja, lisätä vuorovaikutusta sekä luoda alaisista ryhmä itseohjautuvia, hyvinvoivia tuloksentekijöitä. (Räsänen 2007, 116–117, 123–133.)

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden mittaamista on kyseenalaistettu ajatuksella, että tutkittavat tapaukset ovat ainutlaatuisia ja kahta samanlaista tapahtumaan ei voi olla, jolloin myös näiden luotettavuuden ja pätevyyden arviointikin kärsii. Kuitenkin perusajatus on, että tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida, jolloin tutkimus voidaan todentaa esimerkiksi tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta. Tässä tutkimuksessa on luotettavuuden ja pätevyyden nimissä pyritty avaamaan tutkimuksen etenemistä aina aiheen valinnasta kohti tiedonkeruuta, teoriaosuuden muodostamisen ja sisällönanalyysin toimintojen kautta kohti kehittämishankkeen lopputuloksia. Myös työssä esitetty yhteenvetotaulukko pyrkii osaltaan osoittamaan työn validiutta, eli kykyä tutkia ja mitata niitä asioita joita sen oli tarkoituskin mitata.

Laadulliseen analyysiin liittyy usein myös luokittelujen tekeminen, jolloin tutkimuksen luotettavuutta pystyy lisäämään kertomalla luokittelun perusteet. Tässä työssä luokittelun perusteet on esitelty liitteessä 1 (sisällönanalyysin yhteenvetotaulukko). Tutkimuksen pätevyydestä kertoo osaltaan sen validius, eli se, mitaako kyseinen tutkimus niitä asioita joita sen oli tarkoituskin mitata. Tällä tarkoitetaan mittauksen pätevyyttä ja tulkinnat ovat osa tätä pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2003, 14, 218–219.)

## 6.5 Jatkotutkimus mahdollisuudet

Jatkotutkimuksena voisi tietyn ajan päästä tutkia sitä, miten esimiestyön yhtenäistäminen ja valmentavan suorituksen johtaminen on päässyt toteutumaan tarjottujen työkalujen avulla kohdeorganisaatiossa. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, onko valmentavasta suorituksen johtamisesta löydetty organisaatiolle lisäarvoa tuloksenteon, tavoitteiden saavuttamisen tai operatiivisen tehokkuuden kautta. Vastaavasti kiinnostusta herättää myös se, miten esimiehet itse kokevat johtamismallin toteuttamisen päivittäisessä johtamisessa johtamisjärjestelmän ja työkalujen kautta.

Yleisesti todettakoon, että tulevaisuudessa olisi myös kiinnostavaa nähdä valmentavan suorituksen johtamisen saralta tutkimuksia johtamismallin käytön tuloksista ja käytön laajuudesta esimiestyössä. Saavuttaako johtamismalli laajempaa jalansijaa tulevaisuuden johtamisessa vai nouseeko jokin toinen malli tämän ohitse? Entä mihin suuntaan johtaminen ja esimiestyö lähtevät kehittymään tämän hetken arvostavasta, luottamukseen perustuvasta ja ihmisläheisestä johtamisopista?

## LÄHTEET

Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Basten, O. 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Viitattu 25.3.2014  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten\\_Oscar.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Oscar.pdf?sequence=1)

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy.

Downey, M. 2003. Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach. New York.

Esimiesvalmennus. Luento: Henkilöasiakkuuksien johtamismalli 15.5.2012. Helsinki.

George, B.; Sims, P.; McLean, A. & Mayer, D. 2007. Discovering Your Authentic Leadership. Harward Business School.

Gruman, J. & Saks, A. 2011. Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review.

Grönfors, T. 1996. Suorituskyvyn johtaminen – miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hamel, G. 2007. The Future of management. USA: Harward Business Press.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heinonen, S.; Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. 1. painos. WSOYpro Oy.

Hellbom, K. 2013. Kilpailukykyä johtamisella. Viitattu 15.3.2014  
<http://businesscoachingcenter.wordpress.com/2013/03/18/kilpailukyky-johtamisella/>.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirvikorpi, H. 2012. Paremman johtajuuden puolesta. Uusi esimies - näin vältät sudenkuopat. Viitattu 23.4.2014 <http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2152504.ece>

Jabe, M. 2011. Etsi positiivinen poikkeama ja onnistu. Talouselämä & fakta. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/etsi+positiivinen+poikkeama+ja+onnistu/a2004887> viitattu 23.4.2014

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karppinen, V. & Korhonen, K. 2008. Yhteistoiminnallinen suorituksen johtaminen – virikkeitä tiimin toiminnan kehittämiseen. Tykes. Viitattu [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF2008/TYKES\\_Karppinen\\_Korhonen.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF2008/TYKES_Karppinen_Korhonen.pdf).
- Kasanen, K. 2013. Tunneäly ja valmentava johtaminen. Viitattu 23.4.2014 <http://www.karikasanen.com/tunnealy-korostuu-johtamistyossa/>.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland. 2. painos.
- Keskinen, S.; Leimala, L. & Romana, A. toim. 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus julkaisuja B: 20: Painosalama Oy.
- Kiikkinen, P. 25.9.2012. Luento: Suorituksen johtaminen asiakkuuksien jalostamisessa. Tampere.
- Kohdeorganisaation liiketoimintasuunnitelma 2014, sisäinen materiaali.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2013. Leadership Practices Inventory Planner, 4<sup>th</sup> edition. Pfeiffer/ An imprint on Wiley. Viitattu 23.4.2014 <http://www.leadershipchallenge.com/professionals-section-resources-detail/engage-a-coach-tips-for-leaders-february-2014.aspx>.
- Kurttila, M.; Laane, T.; Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Maslow, A. 1943. A theory of Human Motivation. Psychological Review vol 1.
- Peltonen, T. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. Discussion. Viitattu 21.4.2014. [http://lta.hse.fi/2004/2/lta\\_2004\\_02\\_d5.pdf](http://lta.hse.fi/2004/2/lta_2004_02_d5.pdf)
- Pinola, M. 01/ 2014. Innostuksesta muutosvoimaa – ajattele asiakkuus uusiksi. Microsoft Oy, Forssa Print.
- POP Pankki 2014a. Viitattu 14.1.2014 <https://www.poppankki.fi/toiminta-ajatus>.
- POP Pankki 2014b-d. Viitattu 14.1.2014 <https://www.poppankki.fi>.
- Purcell, P. & Hutchinson, S. 2007. Frontline managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. Human Resource Management Journal 17:1.
- Puustinen, P. 2013. Vaihdata-vallankumous, finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.
- Pystynen, V. 2013. (4.8.2013) Työpaikka ilman kihoja. Helsingin sanomat. <http://www.hs.fi/sunnuntai/Ty%C3%B6paikka+ilman+kihoja/a1375502008530> viitattu 23.4.2014.
- Rintakoski, K. 2013. Fiva: Pankkien pulmana kannattavuus – ei sääntely. Viitattu 13.5.2014. <http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2013/09/18/fiva-pankkien-pulmana-kannattavuus-ei-saantely/201313035/12>.
- Ristikangas, V.; Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

- Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer, E.; Lehtimäki, A.; Keso, H.; Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista - arvostaen. Suomen Liikekirjat 2013.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä, Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sundvik, L. 2006, Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Suunta kasvuun. 2013. Viitattu 13.5.2014. <http://suuntakasvuun.kpmg.fi/tag/saantely/>
- Talouselämä & Fakta 2009. Luo luottamuksella positiivinen kierre. Viitattu 23.4.2014 <http://www.talouselama.fi/tyoelama/luo+luottamuksella+positiivinen+kierre/a2075959>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy.
- Työterveyslaitos, 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 23.4.2014. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx).
- Valmennusverkko, 2013. Viitattu 23.4.2014 <http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php>.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista – osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infoviestintä Oy, Keuruu.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilanen, P. 2013. Valmentava johtaminen motivoi. Viitattu 23.4.2014. <http://www.luotain.net/valmentava-johtaminen-motivoi/>.
- Virtuaaliyliopisto 2005. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 14.1.2014 [www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede).

# Liite 1 Sisällönanalyysin yhteenvedotaulukko

